

第3部

2015 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

「地域」を考える —自らの変化と特性に向き合う—

第1章

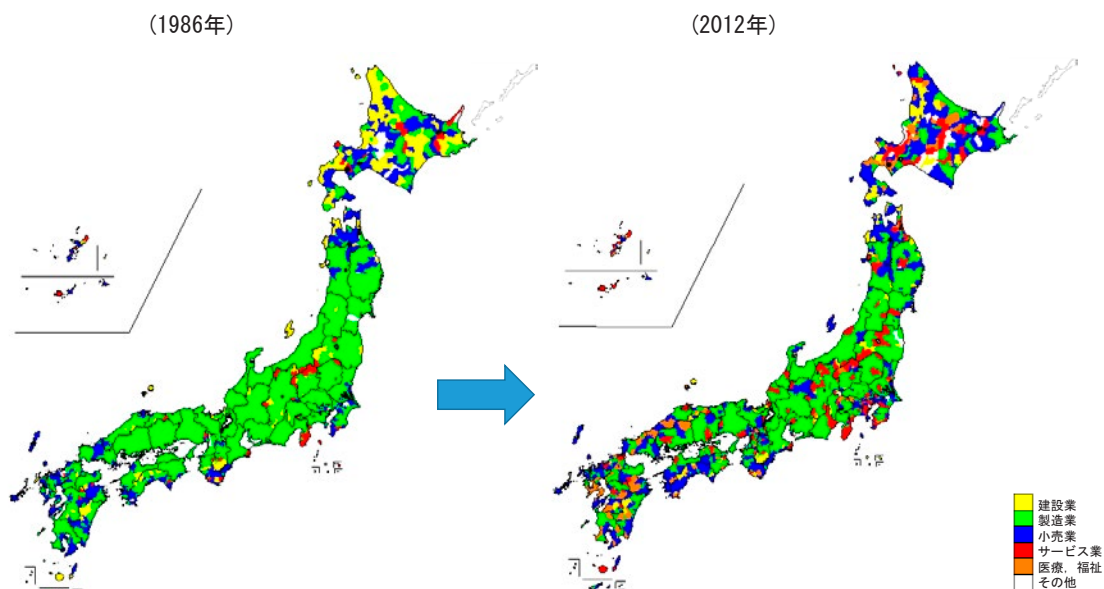
地域活性化への具体的取組

第2部において、中小企業・小規模事業者が、中長期的な経済・社会構造の変化¹に直面しながらも、イノベーションや販路開拓への取組、人材の質的・量的な変化に対応した取組を行うことで、力強く活動している様を見てきた。

一方で、第1部第3章では、地域が、それぞれが直面する経済・社会構造の変化によって成長度合いや得意とする産業が変化してきたことを確認し、こうした地域が、それぞれの地域の実情に応じた取組を行うことが必要であることを論じてきた。

地域が直面する経済・社会構造の変化は、地域の産業構造の変化や人口の変化として現れてきた。第3-1-1図は、市町村²別に従業者数が最も多い業種を抽出した上で、その業種を抽出した市町村を業種別に描写したものである。よって、これは地域の雇用を担う中心産業を描写したものともいえる。これを見ると、1986年時点では、北海道を除く全国のほとんどの市町村において、地域の雇用を担う中心産業が製造業であったことが分かる。しかし、2012年時点では、製造業の従業者数の減少に伴う他業種の浮上や、地域ごとに異なる社会構造の変化により、地域の雇用を支える産業の多様化が進行していることが分かる。

第3-1-1図 従業者数で見た地域の中心産業の変化（市町村単位）



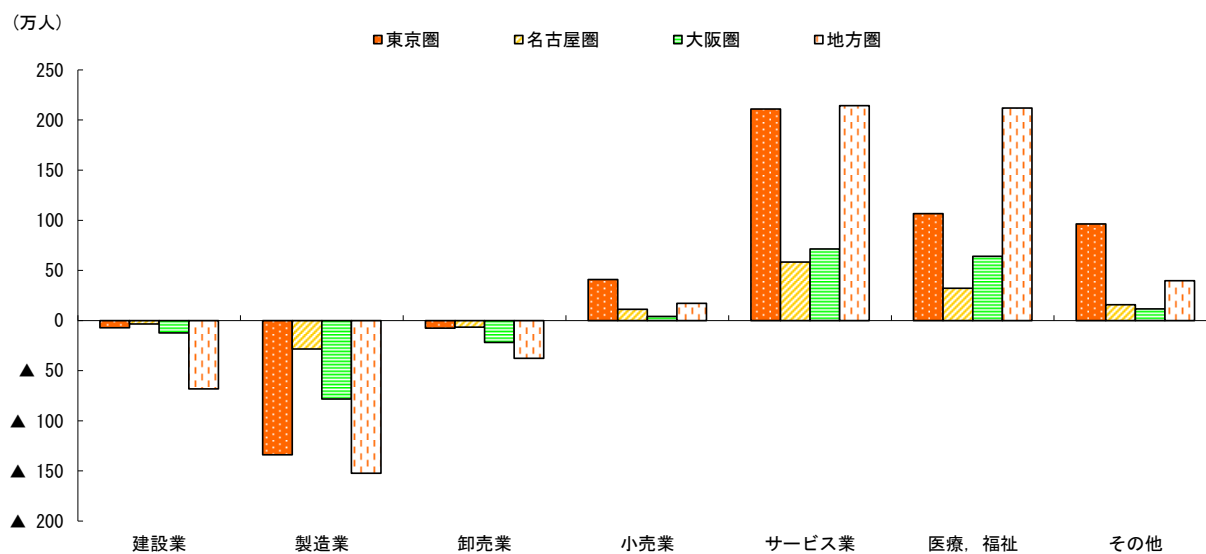
資料：総務省「事業所・企業統計調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」再編加工

- (注) 1. 市町村別に従業者数が最も多い業種を抽出した上で、その業種を抽出した市町村を業種別に描写している。また、農業などの一次産業も対象として抽出している。
 2. 業種を抽出する際の産業分類(大分類で抽出)は、2002年3月改訂のものに従っている。また、1986年と2012年の産業分類については、産業分類を小分類ベースでくり直している。
 3. 市町村別の描写の際のサービス業には、大分類の「飲食店、宿泊業」、「教育、学習支援業」、「複合サービス事業」、「サービス業(他に分類されないもの)」が含まれている。
 4. 市町村別の従業者数が最も多い産業が複数あった場合、事業所数が多い産業の順位を繰り上げて処理した。
 5. その他には、調査時点において調査対象外地区であった地域を含む。

1 地域が直面する中長期的な経済・社会構造の変化の詳細については、第3部第2章を参照されたい。
 2 第3部においては、特に断りがある場合を除いて、「市町村」は「特別区を含む全国の市町村」を指す。

また、都市圏³別に従業者数の増減を見てみると、どの都市圏であっても製造業の従業者は減少し、サービス業、医療、福祉の従業者数は増加していることが分かる（第3-1-2図）。このことから、地域の雇用を支える産業の多様化が進行していることがうかがえる。

第3-1-2図 都市圏別の従業者数の増減（1986年～2012年）



資料：総務省「事業所・企業統計調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」再編加工

(注) 1. 産業分類は、2002年3月改訂のものに従っている。1986年と2012年の産業分類については、産業分類を小分類レベルで共通分類にくくり直した。また、サービス業には、「飲食店、宿泊業」、「教育、学習支援業」、「複合サービス事業(郵便局は除く)」、「サービス業(他に分類されないもの)」が含まれている。

2. 従業者数は、事業所ベースで集計している。

3. 東京圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、名古屋圏：岐阜県・愛知県・三重県、大阪圏：京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、地方圏：東京圏・名古屋圏・大阪圏以外

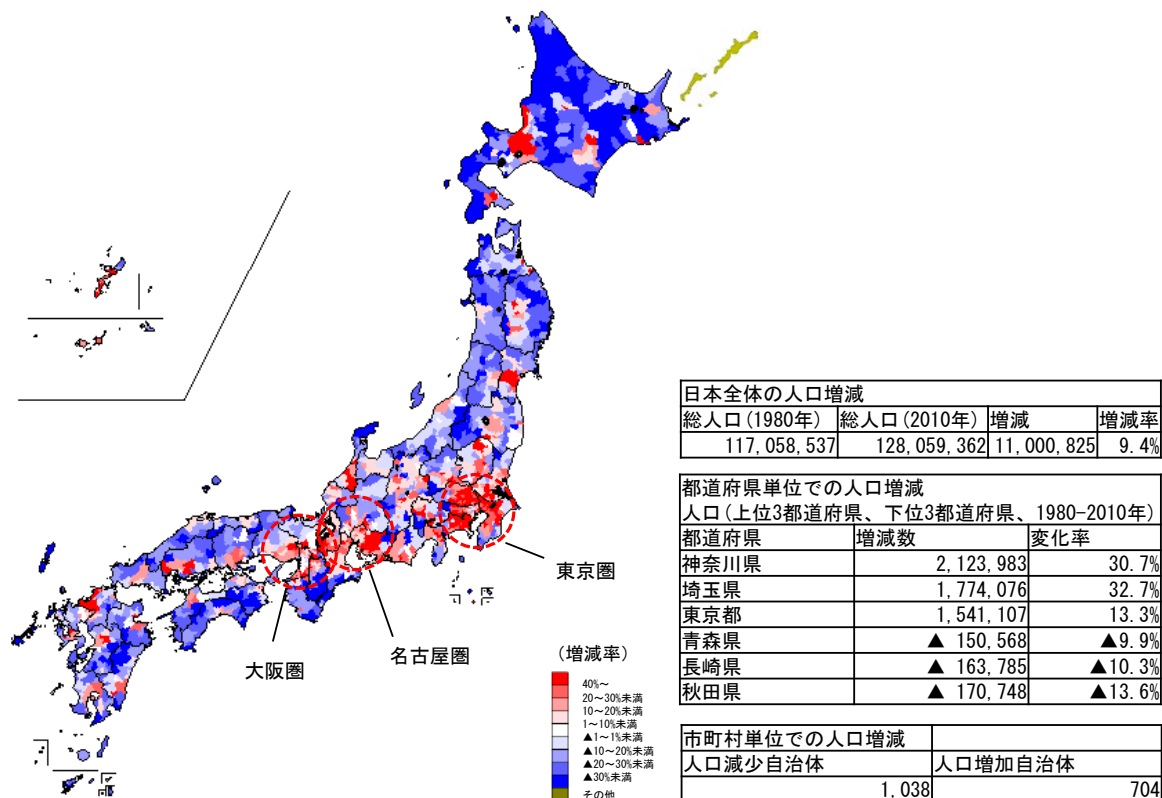
他方で、地域における人口の変化を見てみると、地方、とりわけ中山間地域の多くの市町村では、人口減少に直面していることが分かる（第3-1-3図）。人口減少が進行する地域では、例えば、地域の需要が減退することで、地域の生活必需品（食料品やガソリン等）を提供する小売業事業者が減少することが考えられる。また、小売業事業者が減少することによって、地域において買い物弱者が増えるなど、地域住民の生活にも大きな影響を与える可能性がある。

3 第3部においては、「都市圏」を「三大都市圏」と「地方圏」に分けて論じていくこととする。ここでの「三大都市圏」は、東京圏、名古屋圏、大阪圏を指し、「地方圏」は三大都市圏以外を指す。

東京圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、名古屋圏：岐阜県・愛知県・三重県、

大阪圏：京都府・大阪府・兵庫県・奈良県

第3-1-3図 市町村別に見た我が国の人口変化（1980-2010年）



資料：総務省「地域別統計データベース」

(注) 1. 1980年時点の人口を100とした時の、2010年の人口の数値を市町村単位で描写。

2. その他は、調査対象外地域を示している。

こうした経済・社会構造の変化に直面する地域に存立する中小企業・小規模事業者が持続的に発展していくためには、例えば地域固有の生産要素（＝「地域資源⁴」）を活用した地域経済の活性化に向けた取組や、地域の需要を支える地域住民が生き生きと暮らしていくための取組等、地域活性化への多様な取組が求められている。

本章では、上記の認識の下、地域の実情に応じた多様な主体による地域活性化への取組を紹介するとともに、アンケート結果（「地域活性化への取組に関する調査⁵」、「地域中小企業への支援に関する調査⁶」、「地域金融機関の中小企業への支援の実態に関する調査⁷」、「あなたと地域の関わりに関する調査⁸」）等に基づき、地域活性化への取組に求められる視点について論じていく。

4 ここでは「地域資源」とは、「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律（以下、「地域資源法」という。）」における都道府県が指定した「地域産業資源（地域の特産物として認識されている「農林水産物、鉱工業品、観光資源」）」だけでなく、地域にある自然資源、人的資源、歴史など、地域に存在するありとあらゆるものを指す。また、第3部においては、特に断りがない限り、「地域資源」とは「地域に存在するありとあらゆる資源のこと」を指す。なお、市区町村の積極的関与の法定等の内容が記載された「官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律等の一部を改正する法律案（平成27年3月10日閣議決定）」が、第189回通常国会に提出されている。詳細はコラム3-1-2を参照。

5 中小企業庁の委託により、ランドブレイン（株）が、平成26年12月に全国の47都道府県及び1,741市町村を対象としたアンケート調査。回収率51.8%。

6 中小企業庁の委託により、ランドブレイン（株）が、平成26年12月に全国の1,671商工会及び514商工会議所を対象としたアンケート調査。回収率38.5%。

7 中小企業庁の委託により、ランドブレイン（株）が、平成26年12月に全国の105地方銀行（第二地方銀行含む）、267信用金庫、及び154信用組合を対象としたアンケート調査。回収率61.8%。

8 中小企業庁の委託により、ランドブレイン（株）が2015年1月に行ったアンケート調査（インターネットによるモニター調査）。人口5万人以下の市町村に居住するモニターを対象に、地域、男女別、年齢別に均等になるように抽出し、本アンケートへの回答者への回答者とした（3,000名）。

第1節 地域資源の活用による地域経済の活性化

第1節

1 広く市場を意識した地域資源の活用

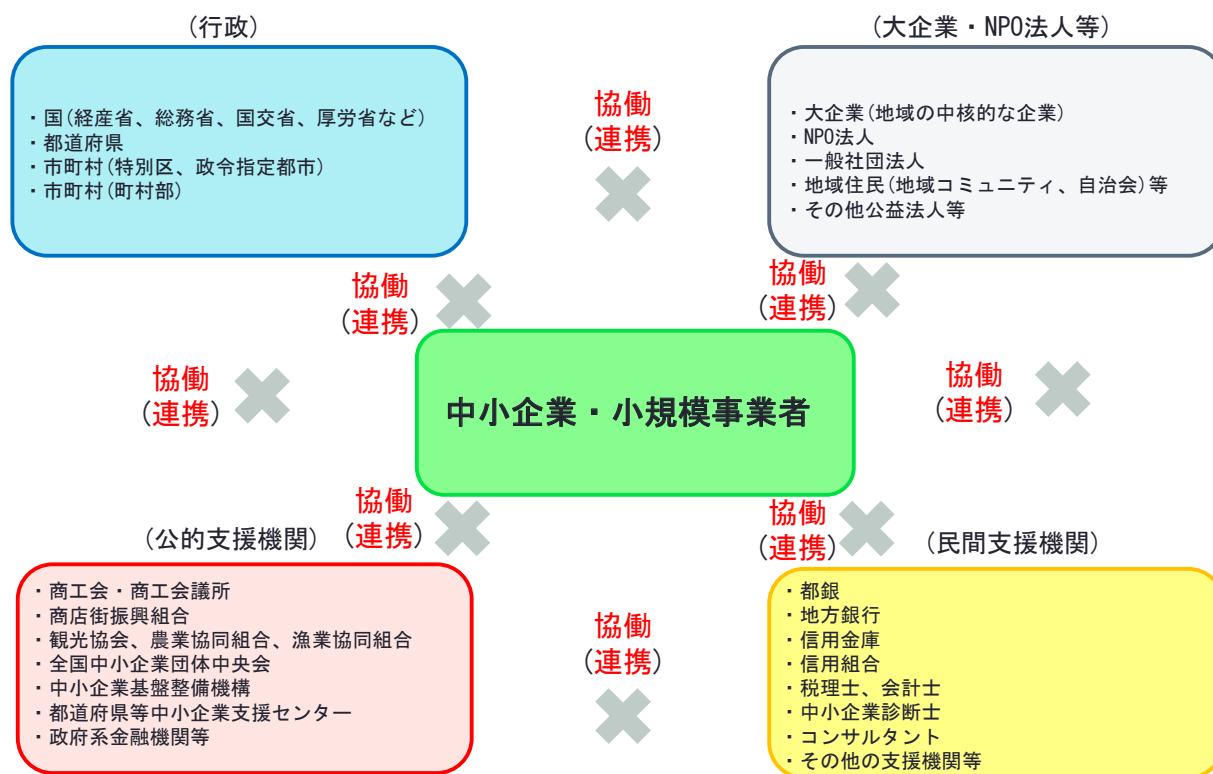
地域における経済・社会構造の変化に対応し、地域経済の活性化を図るためには、地域経済を担う中小企業・小規模事業者による地域の強みを活かした取組が必要であるといえる。そのためには、地域の強みであり差別化の武器ともなる地域資源を積極的に活用することが重要であると考えられる。

これまで、日本全国のあらゆる地域において、地域経済の担い手である中小企業・小規模事業者が、地域資源を活用した特産品等の開発を行ってきた。成功していると考えられる地域資源活用事例を見てみると、①地域において多様な主体による面的な取組が行われている（第3-1-4図）、②広く市場を意識した取組が行われているという、

二つの特徴を見いだすことができた⁹。

以下では、地域経済の活性化の切り札ともいえる地域資源の活用について、とりわけ、地域の面的なつながりや広く市場を意識した取組が重要であるという認識の下、地域資源の可能性を最大限に高めるための中小企業・小規模事業者の取組について論じていく。そのため、地域の中小企業・小規模事業者の地域資源活用の際の重要なパートナーであると考えられる市町村と商工会・商工会議所の地域資源活用への取組状況や認識を中心に見ていくことで、地域経済の活性化に資する地域資源の活用に求められる視点を明らかにしていく。

第3-1-4図 地域資源を活用した成功事例に見られる中小企業・小規模事業者を中心とした地域の連携



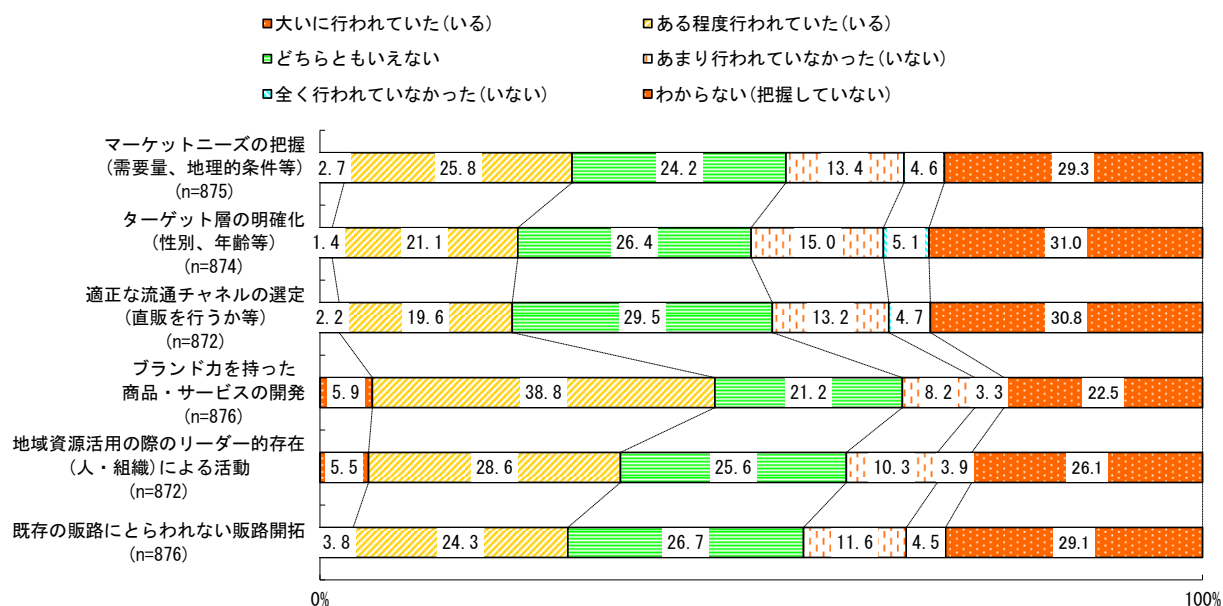
⁹ 中小企業庁委託「平成26年度地域活性化の先進的取組に関する調査」報告書記載の地域資源活用事例においても、面的なつながりを意識した取組や広く市場を意識した取組が多数行われている。

市町村や商工会・商工会議所による関与

まず、地域における地域資源の活用の際に行われた取組について、市町村の視点から見ていく（第3-1-5図）。これを見ると、市町村は、「ブランド力を持った商品・サービスの開発」、「地域資源活用の際のリーダー的存在（人・組織）による活動」などについては、ある程度取組がなされて

いると認識していることが分かる。一方で、「ターゲット層の明確化（性別、年齢等）」、「適切な流通チャネルの選定（直販を行うか等）」といったマーケティングに関する項目については、あまり取組がなされていないと認識していることが分かる。

第3-1-5図 地域における地域資源活用時の取組



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン（株））

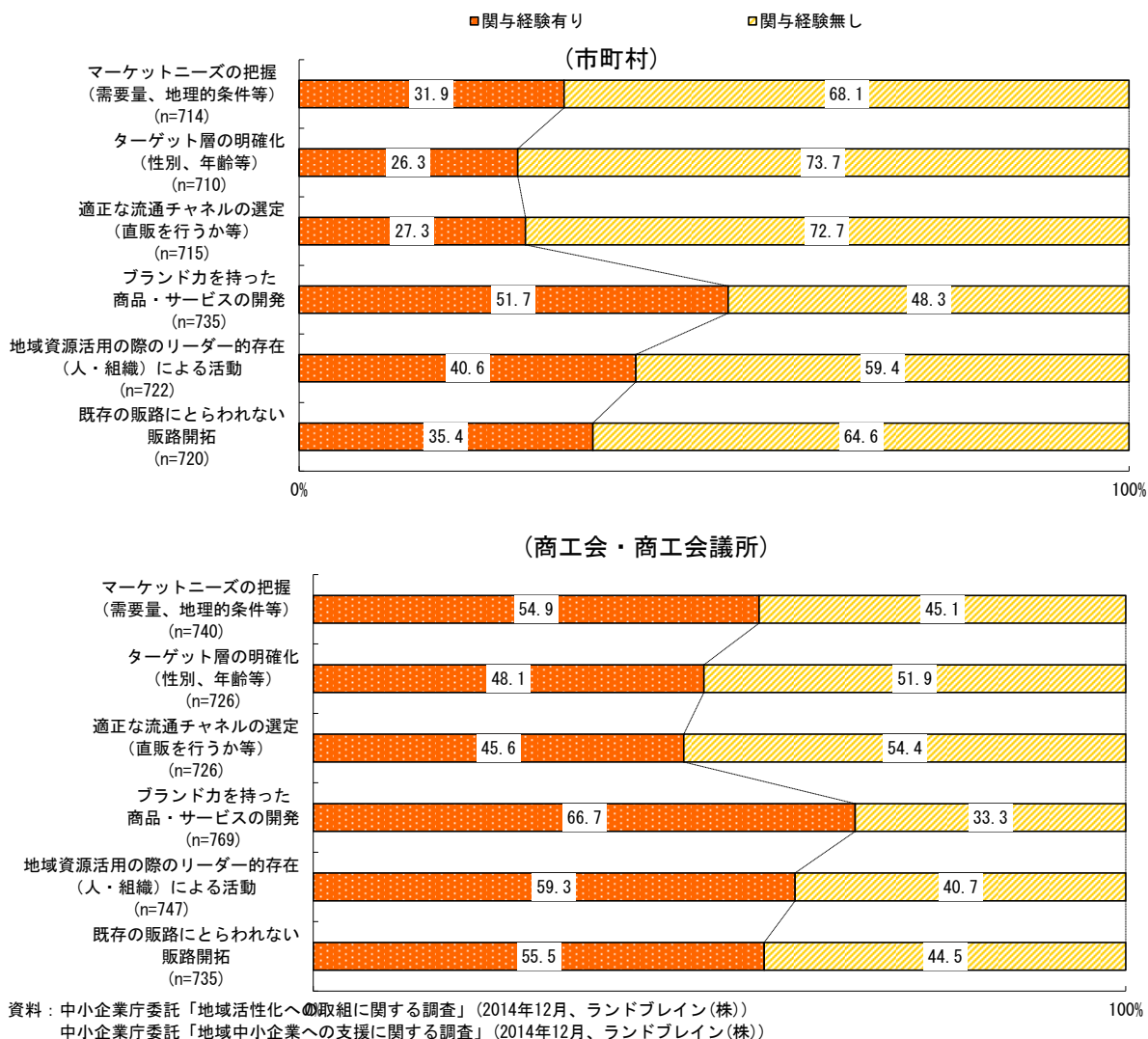
（注）1. 市町村に対して、その地域で地域資源が活用の際に行われていた（行っている）取組について尋ねており、市町村自体の関与は問わない。

2. 地域において、地域資源活用事例が複数ある場合は、平均してその取組が行われていたかどうかで回答を求めた。

次に、地域における地域資源活用の際に、市町村や商工会・商工会議所がどのような形で関与しているかについて、第3-1-6図から見ていく。これを見ると、市町村よりも商工会・商工会議所の方が全般的に地域資源活用の取組に関与している割合が高いことが分かる。市町村においては、約5割が「ブランド力を持った商品・サービスの開発」に関与した経験があると回答している一方で、「マーケットニーズの把握」（31.9%）、「適正な流通チャネルの選定」（27.3%）、「ターゲット層の明確化」（26.3%）といったマーケティングに関

する取組に関与した経験があると回答したのは3割前後の市町村にとどまることが分かった。他方で、商工会・商工会議所においては、6割以上が「ブランド力を持った商品・サービスの開発」に関与した経験があると回答しているのと同時に、「マーケットニーズの把握」（54.9%）、「適正な流通チャネルの選定」（45.6%）、「ターゲット層の明確化」（48.1%）といったマーケティングに関する取組についてもある程度は関与した経験があるということが分かる。

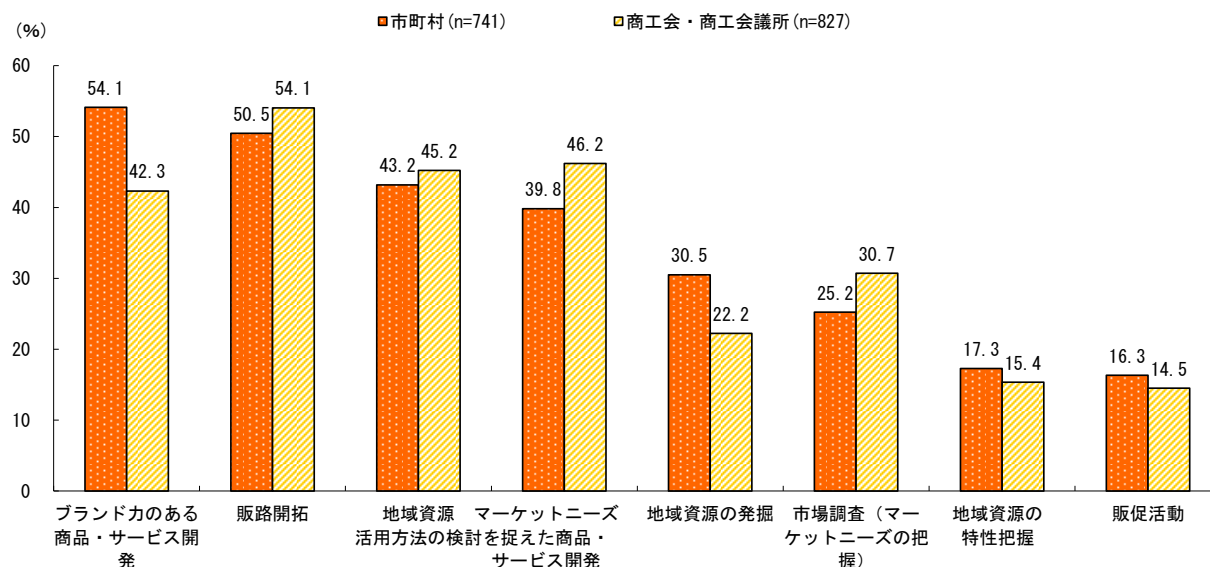
第3-1-6図 地域資源活用時の取組への関与経験の有無



次に、市町村や商工会・商工会議所が地域資源の活用に関する取組を行う中で、どのような課題があると感じているか見てみると、市町村、商工会・商工会議所ともに、「ブランド力のある商品・サービス開発」、「販路開拓」、「地域資源活用方法の検討」、「マーケットニーズを捉えた商品・サービス開発」といった項目が上位に挙げられて

いるが、その認識には若干の違いが見られる（第3-1-7図）。市町村においては、特に地域資源のブランド化に関する取組について課題を感じている一方で、商工会・商工会議所においては、特にマーケティングに関する取組について課題を感じているというところに違いを見ることができる。

第3-1-7図 地域資源を活用する際の課題



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

中小企業庁委託「地域中小企業への支援に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

（注）1. 地域資源を活用する際に直面した（直面すると想定される）課題について1位～3位まで選び、順位に関係なく複数回答として処理。

2. 回答の多かった上位8項目を表示している。

3. 複数回答のため、合計は100%を超える。

ここまで見てきたように、市町村と商工会・商工会議所は、それぞれの地域での地域資源活用時の取組への関与状況や抱える課題に違いがあることが分かった。そのなかで、地域によっては市町村と商工会・商工会議所の役割が明確に分かれている場合もあれば、分かれていない場合もあると考えられる。しかし、市町村、商工会・商工会議所ともに地域内外に幅広いネットワークを有しているため、それらのネットワークを有効に活用することにより、地域に不足する取組に長けた人物を巻き込んでいくということも重要な役割の一つ

であるといえる。これら取組を、市町村や商工会・商工会議所が中心となって、地域内外の様々な主体と連携し、地域資源を活用した取組によって、地域経済の活性化が図られるものと考えられる。

以下では、地域資源を活用した地域の事例を見ていきたい。いずれの事例についても、市町村、商工会・商工会議所、同業の中小企業など多様な主体と連携しながら、地域資源のブランド化や消費者目線に立った商品開発に取り組んでいる事例である。

事例

3-1-1

大和高田商工会議所

地場の綿繊維産業の復活による地域活性化を目指して
中小企業の連携促進支援を展開する商工会議所

奈良県大和高田市（人口：68,458人（平成22年国勢調査））は、奈良県中西部に位置し、中和・葛城地域の中核的な商工業都市である。江戸中期には綿の栽培が本格化し、紡績工場が集積立地したことで、合わせて商業も発展してきたが、繊維産業の衰退に伴って紡績工場が閉鎖され、市の人口も1999年以降は減少が続いている。

このような状況の中、大和高田商工会議所の有志メンバーが集まり、近年の衰退状況下においてもインフラや商店街、官公庁などがしっかりと整備されていることを疑問点とし、本市の発展の歴史について学ぶ機会を作った。「商工業のまち」と言うものの、調べているうちに、江戸期の綿産業が発端であることに改めて気づき、地域経済をけん引してきたシンボルとして「綿畑のある風景」を復活したものである。

まず2007年に、市役所・商工会議所の隣接する農地に綿を植えて「わたーらんど」を開設し、綿の栽培の復活を行った。その上で、まち再発見ツアーや「わたづくりセミナー」を開催して市民に周知を図るとともに、「ものづくりメッセ大和高田」を開催して事業者間の連携を促し、翌年に産業分野を横断する「ものづくりネットワーク」を形成した。そこでは、繊維製品に対する市民ニーズ調査や企業へのインタビュー等を行い、新たに開発すべき商品の抽出を行うとともに、企業からは、OEM・下請けから脱却し、自ら値決めのできるブランドを形成することで繊維産業を復活させたいとの要望が多く寄せられた。

2011年になって、地域住民の綿製品に対するニーズ、企業に対する地域の誇り・技術に対する思い、徐々に増える綿を背景に、綿を使ったベビー衣料品の開発に着手した。それを「ベビー&キッズエキスポ」に出展したところ、多くのバイヤーが感銘を受けて、中には後日、畑や工場まで生産の様子を見に来た。このことを通して、メンバーはより強く、この取組を発展させようと思うようになった。

その後、市立病院の看護師らの協力で衣料品のモニター調査や催しでの展示会、病院が提供する出産記念品としての靴下やスタイの仕入れなど、多面的な協力を受け、その活動から大手百貨店の目にも止まり、京都及び関東の大手百貨店で販売されるに至っている。

衣料品は現在3社で製造・販売されており、5年以内に事業を黒字化することを目標に収益性の向上に向けた取組を行っている。例えば、800kgの綿のうち最終的に製品になるのが159kgに留まることから、種約500kgを葉や肥料として、また、落ち綿として処分していた短い繊維の糸114kgを太い番手の糸に再度紡績しておくみにするなど、綿を隅々から使い切ることで収益率を向上しようと、市内の事業者に対して提案・調整を進めている。

商工会議所の呼びかけを機に始まった大和木綿の復活に向けたサイクルは、市内の事業者や市民を巻き込みながら回り始め、地域の誇りを編み込みながら形になりつつある。



大和高田商工会議所元副会頭の酒本氏



地域で育てた綿によるベビー衣料製品

【事例からの示唆】

■成功要因

この一連の動きは、当時、大和高田商工会議所の副会頭であった酒本氏のリーダーシップによるところが大きい。中小企業と商工会議所が協力して取り組むことの重要性から、一緒に学ぶ場を作り、分野横断的な「ものづくりネットワーク」を形成した。皆で学びながら心をつないでいくことが、以降のネットワークの強さにもつながっていると考えられる。あわせて、商工会議所内にも「にぎわい大和高田推進課」を設置し、ともに取り組む体制を整えた。綿の生産にあたっては、自らの会社で有志に綿を育ててもらい、綿製品製造業ではない他の会社とともにOBらによる手摘みによる収穫を行っている。軌道に乗るまでは、人件費や研究開発費の負担が大きい、ボランティア的に参加する市民・事業者と商工会議所が、少しずつ負担をする形で、連携して分担しているのが印象的である。

■地域資源の活用

ー地域資源のブランド化による地域産業の振興ー

まずは、地域資源の掘り起こしと地域への波及を狙っていく際には、市町村や商工会・商工会議所・市民活動支

援センターなどといった地域において幅広いネットワークを有する組織が、各事業者の有する技術と考えを十分に把握することが重要といえる。ただしその際には、当該組織が主体的に取り組んで継続させていく事業ではなく、関係する各事業者が儲けながら続けていくという認識を共有することが非常に重要である。また、全体のストーリーやネットワークを総合的に描き、先導していく奇跡的なリーダーの存在により、取組は起り、加速度的に発展していくと考えられる。

「うまくいったらいいね」という考えではなく、「事業なのだ」という認識の下で、いかに販路を獲得して生産体制も整えるかを考えながら、積極的な営業・提案をしていくことが重要である。

■今後の課題

地場産業であっても、OEM・下請け態勢のみでの経営から脱却し、付加価値の高い製品を製造して自ら販売に乗り出すことで、利益率が向上するだけではなく、事業者の誇りや、やりがいづくりにもつながっている。ただし、常にコスト削減、資源のさらなる有効活用、付加価値の向上に意識して、改善に取り組むことが重要である。

事例

3-1-2

北海道富良野市（富良野オムカレー推進協議会）

地域資源を活用した新しい食文化の創造による地域飲食店の活性化

北海道富良野市（人口：23,244人（2015年2月末）、面積600.97km²）は、北海道のほぼ中心に位置し、基幹産業は農業と観光で、ラベンダー・丘陵地等の景観やスキー、昭和50年代後半に放送が始まったドラマ「北の国から」の影響もあり、2002年のピーク時は年間約250万人の観光客が訪れていたが、近年ではその影響も薄れ、これに続く観光資源の開発が課題になっている。

こうした問題意識のもと、2002年に富良野市役所職員であり、現在は富良野オムカレー推進協議会（以下、「協議会」という。）の事務局長でもある松野健吾氏ら若手職員が日常の職務ではなく市民活動の一環として、基幹産業である農業と観光を結びつけるキーワードの「食」に着目し、「食のトライアングル（農・商・消）研究会」（以下、「研究会」という。）を発足させた。研究会での議論の結果、富良野地域の農畜産物を十分に活かすことができる「カレー」をご当地グルメとして売り込むことになった。「まるごと富良野を華麗（カレー）に食べよう!」をキャッチコピーに、カレーを提供している市内の飲食店に呼びかけ、「ふらのカレンジャーズ」（以下、「カレンジャー

ズ」という。）と称して、カレーパーティーやスタンプラリーなどの各種イベントを開催し、カレーによるまちおこしに取り組んだ。盛り上がりを見せたカレーのまちおこしだったが、2005年頃には陰りが見え始めた。その原因には、他地域との差別化の難しさや、研究会とカレンジャーズ間の地産地消に対する意識のズレなどが挙げられる。

こうした状況を打開するため、市外から観光情報誌の編集長やホテルの料理長を招き、カレーによるまちおこしの方向性を検討した結果、2006年にオムライスとカレーを組み合わせた「オムカレー」が誕生した。過去の反省を活かして、地元食材と提供スタイルにこだわるなど「6か条ルール」を定め、食による地域ブランド化を目指すこととした。オムカレー誕生時は市内飲食店8店舗で提供が始まり、開始直後に観光情報誌で大きく特集されたことで、最初のゴールデンウィークには観光客らで各店舗に行列ができるほどであった。国内有数の観光地の強みを活かし、現在では提供店舗は12店舗まで広がり、オムカレーの販売は2010年をピークにほぼ横ばいで推移している。

オムカレー誕生から3年が経過した2009年に提供店主体による協議会を設立した。協議会を立ち上げたことにより、提供店が協議会の活動に必要な資金を負担することで財源を確保できるようになったため、オムカレーをPRするための活動の幅が広がるなど組織的な活動が可能となった。この背景には、協議会設立当初から行政などの補助金等に頼ることなく独自の財源を確保していることが挙げられる。協議会活動の資金を捻出するために提供店の年会費のほか「6か条ルール」の中で、「オムカレーに

ランチ旗を立てる」ことを盛り込んでおり、協議会は提供店に対してランチ旗を販売し、販売益を協議会活動費として捻出している。

協議会の松野事務局長は長期的な目標として「オムカレーが目指すのは、観光客をターゲットにした『ご当地グルメ』だけではない。やがては子供の頃から慣れ親しんだ地域の味として、富良野の美しい風景とともに、人々の記憶の中に残り続ける『食文化』になることである。」と抱負を述べている。



ランチ旗を立てたオムカレー



協議会の様子

【事例からの示唆】

■成功要因

地域おこしを行うには、地域にある様々な資源を見つめ直し、それらを活用できる商品開発を行うことが極めて重要である。またそうした商品は地元の住民に愛されてこそ対外的に発信できるものであり、地域の様々な主体を巻き込むことが必要となる。

本事例では、当初開発したカレーでは商品独自性や統一したブランドを維持することが難しくなったことを受け、その反省を踏まえて、外部の支援を活用しながら新たな商品開発を行う、PDCAサイクルを実践した点が成功要因として挙げられる。また、地元の飲食店が大きなリスクを伴わずにオムカレーを提供できる仕組みを構築したことも大きく、オムカレーが開発されてから3年間は、実績や成果が見えるまでは協議会を立ち上げず、必要最小限の資金で情報発信・PRに努め、認知度を高めていった点が特徴的であるといえる。

■地域資源の活用

ー地域資源のブランド化による地域飲食店の活性化ー

地域資源を活かして特産品を開発し、他の地域に負けないブランドを構築するためには、地域内におけるブランドイメージの共有と、ブランドを維持するためのルール作りが必要となる。本事例では地域資源を用いたカレーの商品開発の際の反省も踏まえ、使用する米、たまご、野

菜、肉などに富良野産や北海道産を使うことを定め、特産品であるチーズ（バター）もしくはワインを使うことを明記した「6か条ルール」を定めた。こうした最低限のルールを定めつつ、提供店同士が切磋琢磨してよりよい商品をつくり上げていくことができる環境づくりは極めて重要である。

またこうした取組を対外的に発信するための中間支援的な役割を果たす人や組織が必要であり、それらを支える財源の確保が重要である。本事例のように、個別の店舗の視点ではなく第三者的な視点から情報を発信することができる行政職員が中心となった協議会がPRを担い、提供店が活動に必要な資金を負担することで、財源を確保できるようになり、オムカレーをPRするための活動の幅も広がるなど組織的な活動が展開できるように工夫することが求められる。

■今後の課題

現在、12店舗がオムカレーを提供しており、今後提供店が増加する見込みではあるが、その際のブランドイメージの維持方法に関しては課題が残る。こうした点について、協議会では「将来的には他地域に比べ多くの店舗でオムカレーがメニュー化され、観光客のほか地域住民も飲食店や家庭の食卓で当たり前のようにオムカレーを食べるような文化を醸成することが重要である。」と考えている。

事例

3-1-3

有限会社はたした

季節に応じた地域資源の活用により特産品のブランド強化に取り組む企業

長崎県南松浦郡新上五島町にある有限会社はたした（従業員4名、資本金300万円）は、五島列島中通島の沿岸で漁獲される新鮮な魚介類を原料とした水産加工品の製造・販売をしている企業である。

同社は飛魚（あご）専門店として、自前の船引き網で飛魚（あご）を漁獲し、五島列島の特産品である焼あご、塩干し、みりん干し等の商品を、手作りとかかわりをモットーに製造販売している。

この特産品の中でも「飛魚（あご）出汁」をさらに広めるために、2011年から2年間で「飛魚（あご）だし茶漬」の新製品開発を行い商品化に成功した。

新製品開発は、五島列島の四季折々で漁獲される地元産の魚も飛魚（あご）に加えて広く消費者に伝えること、旬の魚は大量に獲れるが流通範囲が限られており、値が下がることや一部は利用されずに廃棄されることから、地域資源の有効活用と地域の活性化のために、価格を少しでも引き上げたいという強い思いのもとで進められた。「飛魚（あご）だし茶漬」では、「飛魚（あご）出汁」をベースとしつつ、時期に応じて大量に獲れる魚を混ぜ、ブリ（主に春）、カワハギ（主に初夏）、イサキ（主に夏）、アオリイカ（主に秋）の4種類を開発した。

その思いの実現化には、新上五島町役場の支援もあった。地域資源を活用した新たな特産品の開発等に係る事業を支援する制度（2015年度からは関係機関の制度等と

連携した創業支援を進める体系に移行）を活用し、初年度は試作品づくりを行い、次年度は包装・パッケージの検討、商談会への参加による商品紹介を積極的に行った。

各年度の取組の裏には「日々細かいことまで御用聞きをしよう」という町職員の動きもあった。初年度の試作品づくりでは、長崎県水産試験場への協力要請や地元における試作品の試食会をサポートし、次年度では包装・パッケージの検討の際に長崎県産業振興財団の企業インストラクター派遣の活用によりデザイナーを引き合わせるなど、関係機関の制度もうまく組み合わせる細やかなサポートも後押しした。

新製品の「飛魚（あご）だし茶漬」は、主力商品となる焼あご、塩干し、みりん干し等の商品とともにギフト商品として、福岡空港をはじめとする九州地方を中心とする物産展やネットでの販売を行っている。飛魚（あご）の漁獲は四季や天候により波があることから、その平準化を図るための商品としての役割も担っている。

同社の畑下直（はたしたすなお）社長は、「五島列島の旬の切身が入った飛魚（あご）だし茶漬は商品化したばかりで販路拡大に課題があるものの、最近では同商品を求めるリピーターも出てきた。また、主力商品の飛魚（あご）関連商品を広めることにもつながっている。今後は炊き込みご飯など、レパートリーも増やし、五島列島の旬の魚をPRしていきたい。」と語っている。



同社の畑下直社長



同社が開発した飛魚（あご）だし茶漬

【事例からの示唆】

■成功要因

これまで培った製造方法による主力商品である焼あご、塩干し、みりん干し等の販売力を高めるための役割として、飛魚（あご）出汁を広めること、そして五島列島の旬の魚を活かすという明確なコンセプト設定を行ったことが成功要因の一つとして挙げられる。また、地域における原材料の市場実態、消費者ニーズの把握を的確に行ったことも成功要因の一つである。さらに、事業者だけでなく、自治体とも商品開発段階から連携したことも重要なポイントであるといえる。自治体による積極的な関与により、販路開拓に重要な要素でもあるパッケージデザインにかかる支援を受けたことにより、福岡空港など九州を中心に販路を拡大することに成功している。

このような事業者の新製品開発に取り組む姿勢と、「日々細かいことまで御用聞きをしよう」という町職員の活躍、また自治体をはじめとする関係機関の支援制度をうまく組み合わせたことで、比較的短期間に低コストで商品化に結びついたと考えられる。

■地域資源の活用

一消費者ニーズを捉えた商品開発一

農水産物の加工品製造・販売では、主に地域で確保できる原材料の市場実態や消費者ニーズを把握することにより、未利用資源の活用可能性が見いだせる場合がある。

本事例では、旬の魚は大量に獲れるが流通範囲が限られており、値が下がることや一部は利用されずに廃棄されるという地域の原材料の市場実態と、全国的に消費者は各地域の特産品や旬のものを欲しているというニーズを結び付けている。このことにより、新製品が開発されたと同時に、原材料の価格引き上げにも少なからずとも貢献していると考えられる。今まで活用してきた資源を、これまでとは違った視点で活用方法を検討することにより、地域にある資源の価値を最大限にまで引き出すことができた事例であるといえる。

■今後の課題

地域で十分に活用されていない資源や付加価値をつけられずに放置している資源を、「活用できる資源であると認識する」ためには、常日頃からその資源に触れて、その可能性について意識しておく必要があり、こうした対応がなければ活用して商品化することは難しいと考えられる。

他方で、地方の小規模事業者は、いろいろな発想を持っているものの、日頃のささいな悩み等を専門家に聞くということには慣れていないという場合もある。そのような観点から、本事例でもあるよう自治体職員が小規模事業者に対して「日々細かいことまで御用聞きをしよう」という姿勢を持つことは、今後一層求められるものと考えられる。

事例

3-1-4

勝連漁業協同組合等

地域内の多様な主体の連携による 消費者を意識した「もずく餃子」の開発と流通の展開

勝連地域（旧勝連町）は沖縄県中部に位置し、2005年に旧具志川市、旧石川市、旧与那城町と合併してうるま市（人口：119,314人（平成22年国勢調査））となった。当地域は、勝連半島の中城湾側及び浜比嘉島、津堅島で形成されており、農業や漁業が盛んであるとともに、2000年には「琉球王国のグスク及び関連遺産群」として勝連城跡が世界遺産に登録されており、観光客が訪れる地域でもある。うるま市全体でみると昭和40年代から人口は増加し続けているが、勝連地域にあっては人口減少が進んでいる。

沖縄で昭和50年代に本格的に養殖が始まったもずくは、

全国シェアの9割を占める中、勝連地域は県内シェアのほぼ半数を占めるほどの産地である。しかし近年、豊作が続いたとともに、元来、酢の物以外の食べ方が浸透していないことから消費が広がらないことで安く取引されるようになり、生産しても捨てるといった状況が続き、もずく養殖業者のみならず地域経済は厳しい状況となっていた。

これに対して勝連漁協では、もずくの販売量を増やすために各種団体とも連携しながら商品開発をしてきたが、もずくを用いた新商品を開発すること自体に力点が置かれていたため、新商品を開発してもなかなか販売額を伸ばすことができなかった。

そこで、コープおきなわの担当者のアドバイスもあり、県や市をはじめ地域の給食センターや流通事業者など12団体が集まって議論をした。その結果、消費者の健康志向を意識して、もずくの持つヘルシーさを活かし、肉を減らしたヘルシーな「もずく餃子」を開発することになった。もずくのイメージを強めるために、皮にももずくを練り込むこととした。製造した餃子は、地産地消とヘルシーさもあって、販売以外に学校給食でも提供してもらうことになった。また、うるま市内の中高生による舞台「肝高の阿麻和利」と連携してパッケージに盛り込むとともに、売上の一部をその舞台の振興のために寄付する仕組みを構築した。

県庁での記者発表や給食を通しての情報発信等によっ

て地域に幅広く浸透し、以前は1日50パック程度だった売上が、1か月半で36,000パックを売り上げるまでに発展した。

さらに、沖縄の地理特性を活かして海外への販売にも着手した。「肝高の阿麻和利」の地域文化を活かしつつ、海外では定着していない日本ならではの食文化である“焼き餃子”に着目し、試食を通して海外に普及させるとともに、“日本の食”が有する安全性を重視して国産の原材料にこだわっていることをPRした。その際、12団体では海外の販路が十分にはないため、実際に香港、マカオ、シンガポールで20店舗以上の飲食店を経営する「えんグループ」との連携を図ったことで、アジアを中心に海外においても日常的に販売されるようになっていく。



文化振興策も盛り込んだ「もずく餃子」のラベル

【事例からの示唆】

■ 成功要因

地域の特産品であるもずくの活用に向けて、行政を含めて地域内の多様な団体が集まって議論したこと、さらにその実践に向けて各々が経営資源を補完的に提供しあったことが成功要因として挙げられる。このような場づくりを、行政や中間支援的に関わるができる第三者に求めていく姿勢も重要であるといえる。

特産品の製造・販売にあたっては、生産と流通の両面で専門的知識や経験が必要なため、連携することで新たな挑戦に挑んでいくことが可能となる。特に海外に販売していく際には、新たな販路を開拓して手続き等を整えるには多大な労力とコストを要するため、既存の流通事業者等に販路開拓のサポートをしてもらうことも重要であるといえる。

■ 地域資源の活用

ー 消費者目線の商品開発ー

特産品開発に際しては、思いつきや他の事例を参考に

して試作品が作られることが多いが、実際に購入する消費者のニーズを的確に捉え、買ってもらえる商品を開発していくことが重要であるといえる。特に「餃子」という一般的な食べ物であるために、中高生の舞台や地域の歴史を商品パッケージに盛り込み、PR活動も積極的に展開するなど、商品を購入してもらう動機づけを仕掛けることも重要であるといえる。海外では、日本固有の焼き餃子の調理方法やおいしさを一から伝える必要もあり、外国人の風習や考え方を把握しながら商品を開発し、伝えていくことが重要と考えられる。

■ 今後の課題

もずく餃子を軸に、多様な農産物を一緒に海外へ輸出することが可能であるため、野菜や日本製中華料理商品などを海外に販売していくとともに、他の国・地域へ販路を拡大していくことも課題である。

事例

3-1-5

株式会社ツアー・ステーション

地域の歴史文化を活用し着地型観光をリードする企業

愛知県扶桑町にある株式会社ツアー・ステーション（従業員3名、資本金1,000万円）は、観光・宿泊を企画・コーディネートしている企業であり、犬山城ならびに犬山城下地区において、着地型観光を提供している。着地型観光においては、地域住民が「語り部」となり、旅行者に犬山の歴史や文化を学び体験してもらうのが特徴である。

中小企業地域資源活用促進法に基づく経済産業省の認定を受けるにあたり、犬山市、犬山市観光協会、犬山商工会議所、認定の共同申請者である犬山まちづくり株式会社、そして、犬山城下町の各事業者と連携を図りながら、地域住民の参加を促す視点が重要であるとの認識の下、事業計画を策定した。とりわけ、犬山城下町の地域住民との交流の中から、地域住民の保持する歴史的な知識や、地域住民との長い付き合いの中で得られた生の声の重要性を認識し、地域住民が旅行者に地域の歴史文化を直接話してもらうことを着地型観光の中心的な要素と位置付け、取り組んでいる。

社員によるツアー添乗員「犬山おもてなし隊」が、国宝犬山城が日本で唯一の個人所有の城であった背景や、城下地区が江戸時代に描かれた城下町絵図と同じ町割りの、文字通り「今も昔も城下町」であることなど基本的な要素は共通してガイドしているが、地域住民が「語り部」としてアドリブで地域の歴史文化を観光客に披露している。犬山城、城下地区を間近に見ながら、「犬山おもてなし隊」による歴史文化の情報を吸収し、当地にて生活を営む地域住民との語り、ふれあいによって情報がさらに

豊かなものになる。そして、地域で育まれた、とんぼ玉作り体験、お座敷遊び、うかい見学といった各種メニューを体験することができる。

当初は、自社のCSR（企業の社会的責任）として地域に貢献する観光事業が実施できれば良いと認識して取組を始めたものであるが、地域住民ぐるみで地域の活性化に資することを会社の方針として打ち出したことから、新しいビジネスモデルとしてCSV（社会にととの価値と企業にととの価値を両立させる）ということ意識して実施するようになった。ツアー中に飲食店や土産店に立ち寄る場合には、地域に根付いて商売をさせてきた店舗を選んで観光客に気持ち良くお金を使ってもらうことによって、犬山おもてなし隊、旅行者、地域住民にとって有益（「三方よし」）が得られるようになった。

以上の取組は、旅行者にも地域住民にも好評で、各年の利用者人数・売上累計は増加傾向で推移している。

同社の加藤社長は、今後、犬山を越えて、東海・北陸・信州にまたがる「山車祭」に着目している。ユネスコ無形文化遺産保護条約登録候補（「山・鉾・屋台行事」）32のうち半分の16行事が中部地方にあり、広域的に一つのテーマ（山車・からくり文化が集積したことが中部にモノづくりメーカーが集積する要因となったことを紹介し、伝統文化と世界のトップメーカーをつなぐ「モノづくりの原点はからくりにある」という視点）を構築して、各地が連携して着地型観光に取り組めるように、観光庁、公益社団法人日本観光振興協会中部支部と共にネットワーク作りに取り組んでいる。



同社の加藤広明社長



国宝犬山城天守でのツアー風景

【事例からの示唆】

■成功要因

着地型観光を旅行業者単独で完結させるのではなく、地域ぐるみで実施することが重要である。旅行業者が手配したガイドが、地域の歴史文化を旅行者に伝えるということにとどまらず、地域住民を巻き込んで地域の各所で歴史文化に晒されることで、旅行者は重層的に犬山のストーリーを学び体験することが可能となった。

旅行者にとっては、地域住民の身近で型通りでない話に接する体験ができ、地域の事業者にとっては、自身の施設や店舗の顧客を招いてもらうことができるようになったことで、旅行業者・旅行者・地域住民すべてにとって有益な仕組みを形成することができた。ここで重要となるのは、地域の歴史文化を情報として提供すれば体験型観光として成功するというわけではなく、地域の歴史文化を旅行者にいかに関与してもらうかという手段を整えることが重要である。このケースでは、「地域参加型」という要素がその手段となった。

ただし、着地型観光だけでは販路は少なく、集客は困難であるとともに消費単価も低いため、経営的には行き詰ってしまう可能性もある。旅行者や地域住民が着地型観光を体験することで得た満足感により、旅行業者に対する信頼感を醸成し、高額なクルーズ等の発地型観光への引き合いにつなげるという好循環を生むことが重要である。着地型観光と発地型観光はトレードオフの関係で見るのではなく、両者のトータルで観光需要に対するアプローチの強化として捉えることが適切であるといえる。

■地域資源の活用

ーネットワーク作りの重要性ー

地域住民を巻き込んで、地域ぐるみで地域の歴史文化

を旅行者に提供するためには、地域との積極的な連携が必要であり、それを担保する日頃からの交流・付き合いが不可欠である。城下町のまちづくり会合や活動に出席し、旅行者をおもてなしする「仲間」意識を高めることを通して構築するネットワークが地域ぐるみで地域を活性化するための社会的な基盤となった。

また、このネットワークを犬山地域にとどめず、「山車・からくり」文化が集積している、中部（東海・北陸・信州）にまたがる広域圏に拡大させ、各地の「山車祭」をローカル列車で巡る「山車・からくり街道」構想も企図している。同時に、着地型観光に取り組む事業者や有識者が参集できる先進事例報告会の開催にも尽力してきた。このように、情報や人的なネットワークの強化により、着地型観光という事業にとっての魅力を高めるとともに、新たな観光資源の掘り起こしや、広域的な人的資源の有効活用につながっていくといえる。

■今後の課題

犬山城を訪れる観光客数が徐々に増えており、2014年に年間50万人を突破した。「犬山おもてなし隊」の利用者も引き続き増加していくことが予想されるが、観光客の増加に伴い懸念されるごみ処理などの課題は、地域ぐるみで解決することが求められる。また、着地型観光で蓄積された人的なネットワークで景観の維持に対処していく必要がある。さらに、現在は60代の女性がメインの顧客層であるが、「山車祭」のように若者が参加しやすいツアーも企画していくことが求められる。

ここまで、地域の多様な主体が連携し、地域において一定の成果を上げている事例を見てきた。ここで、地域資源のブランド化に向けた取組の一

つとして活用が期待される「地域団体商標制度」について紹介したい。

コラム

3-1-1

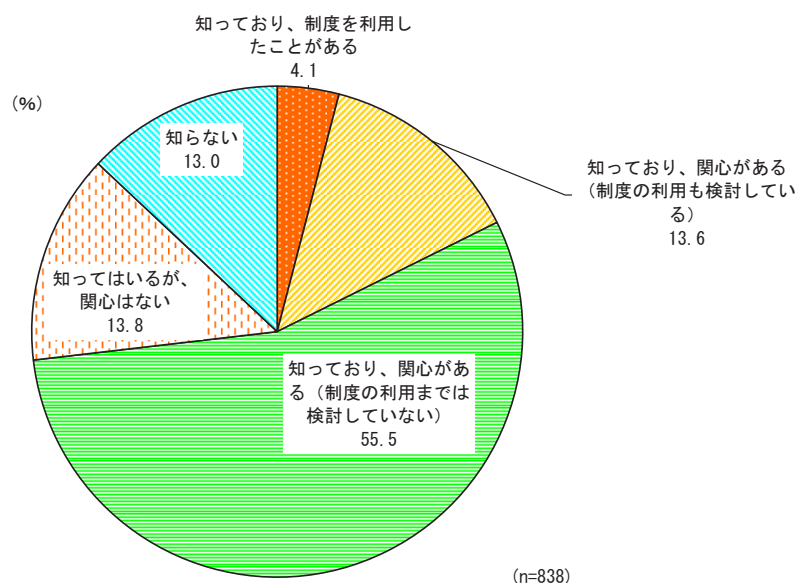
地域団体商標制度

地域団体商標制度とは、地域の名称と商品（サービス）の名称等からなる商標について、地域に根ざした団体がその構成員に使用させる商標であって、広く知られている場合、「地域団体商標」として商標登録を受けることができる制度である。地域のブランドを適切に保護することにより、事業者の信用の維持を図り、産業競争力の強化と地域経済の活性化を支援することを目的とし、2006年4月に同制度が導入された。この制度には、日本全国で商標の使用を独占できる、他人による商標の使用を排除できる、半永久的に権利を更新することができるなどのメリットがあり、地域ブランドの展開を支援する制度である。

制度導入以降、全国各地の組合により1,000件を超える出願があり、そのうち570件以上の特産品等が登録されている（2015年2月末日現在）。これまでは、農業協同組合や漁業協同組合など、事業協同組合等の特別の法律により設立された組合及びそれに相当する外国の法人に限られていたが、2014年8月1日には登録主体が拡充され、商工会・商工会議所、NPO法人並びにこれらに相当する外国の法人も出願が可能となった。

コラム3-1-1図は、商工会・商工会議所に対して「地域団体商標制度」の認知度について尋ねたものである。これを見ると、「知っており、制度を利用したことがある」と回答した団体は4.1%に留まったものの、「知っており、関心がある」と回答した団体は69.1%であった。制度改正により、商工会・商工会議所も地域団体商標を出願できるようになったため、今後、地域のブランド化に際して制度利用が更に進行するものと推察される。

コラム3-1-1図 商工会・商工会議所の地域団体商標制度に対する認識



資料：中小企業庁委託「地域中小企業への支援に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

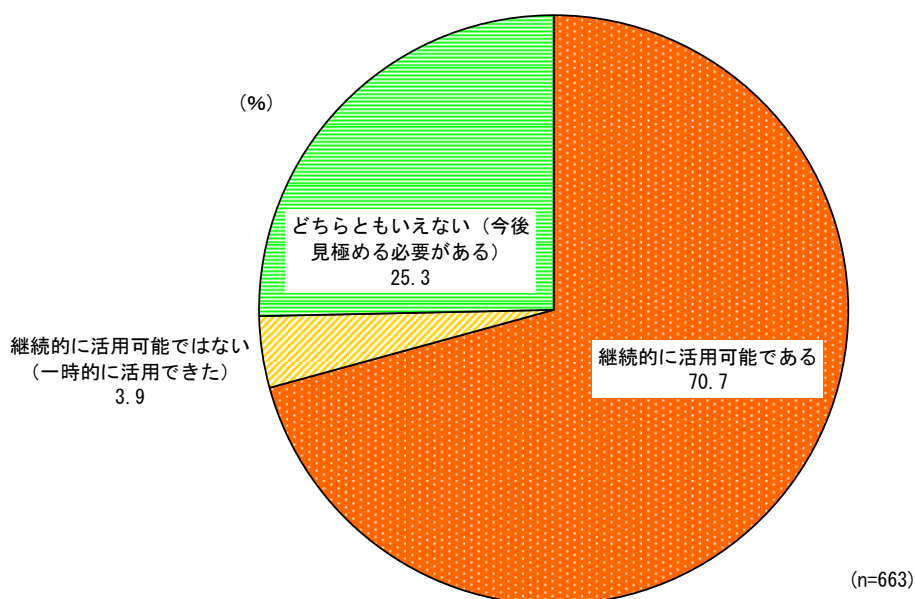
成功した地域資源活用事例に見る地域資源の特徴

我が国は、世界的に見ても四季の変化に富んでいると同時に、地理的にも起伏に富んだ国であるといえる。そのため、これらの条件が複雑に重なり合うことで、我が国における地域の多様性が生まれていると考えられる。例えば、北海道と沖縄県では獲れる魚の種類が違ったり、見られる景色も違ったりするということである。しかし、それらの魚や景色といった地域資源は、地域にとっては普段から食べている魚、あるいは見慣れた景色であるが故に、たとえそれらの地域資源が、他地域との差別化を図ることのできる可能性を秘めた地域資源であったとしても、その地域資源の持つ本当の価値に気づくことができない場合もある。地域資源の可能性を最大限に引き出すためにも、地域に当たり前のよう存在する資源であっても、他地域の資源と比較することにより、自分の地域にある資源の持つ特異性に気づき、地域資源の本当の価値を再認識した上で、商品差別化のためのマーケティングや商品開発を行っていくということが重要であるといえる。

以下では、市町村が関与したことのある最も成功した地域資源活用事例において活用された地域資源の特徴について、「継続的活用の可能性」と「地域住民の認識」という二つの観点から考察していきたい。

第3-1-8図は、市町村が関与した最も成功したと思われる地域資源活用事例において、活用された地域資源が継続的に活用できる資源であるかどうかについて見たものである。これを見ると、「継続的に活用可能である」と回答した市町村が70.7%である一方で、「継続的に活用可能ではない」と回答した市町村は、僅か3.9%であることが分かった。地域資源を活用した商品・サービスの開発において成功を収める（売上拡大、地域資源のブランド化等）ためには、ある程度時間がかかるものと考えられる。消費者（購入者）の声や市場の需要の変化にも対応するためには、商品・サービスの見直しも時として必要であり、地域資源を活用した商品・サービスを開発する際には、こうした観点で活用する資源を選定することも重要であるといえる。

第3-1-8図 最も成功した事例における地域資源の継続的活用可能性

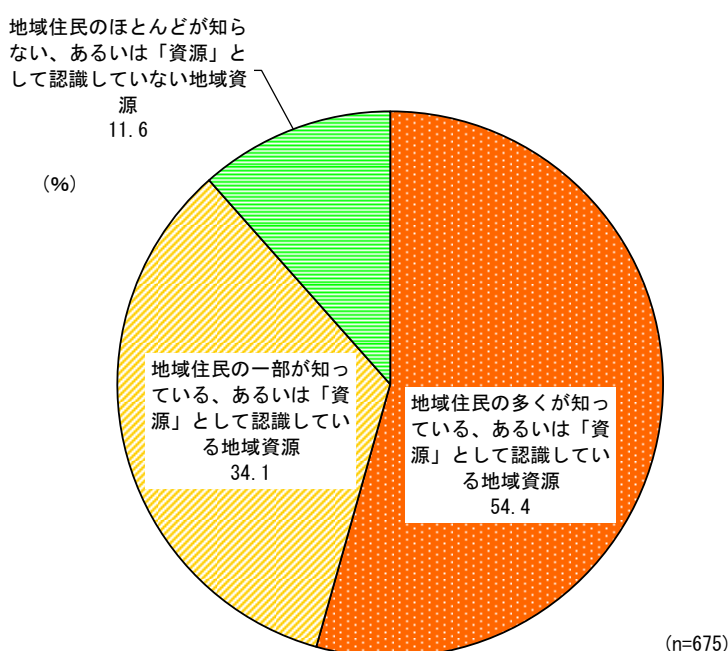


資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

次に、市町村が関与した最も成功したと思われる地域資源活用事例において、活用された資源の地域住民による認知度がどの程度であるか、**第3-1-9図**から見てみよう。「地域住民の多くが知っている、あるいは『資源』として認識している地域資源」と回答した市町村が約5割である一方で、「地域住民のほとんどが知らない、あるいは『資源』として認識していない地域資源」と回答した

市町村が、約1割であることが分かる。このことから、地域において必ずしも知られていない、あるいは「資源」として認識されていないような資源であっても、市場の需要を的確に把握し、それらを商品・サービスの開発や販路開拓にしっかり活かしてしていくことで、大きな成功を収めることも可能であるといえる。

第3-1-9図 最も成功した事例における地域資源の地域住民の認知度



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

ここまで、地域において必ずしも知られていない、あるいは「資源」として認識されていない資源が、活用方法によっては大きな成功を収める可能性を秘めていることを確認したが、以下ではそのような資源の活用可能性について検討していく。

まず、**第3-1-10図**から、市町村、商工会・商工会議所の認識による、地域における未利用資源¹⁰の有無を見ていく。これを見ると、市町村においては、「未利用資源は存在する」と回答した

市町村が約4割、「わからない」と回答した市町村が約5割となっている。他方で、商工会・商工会議所においては、「未利用資源は存在する」と回答した団体が約7割、「わからない」と回答した団体が2割強となっていることが分かる。このことから、地域には少なからず未利用資源は存在し、今後、それらの未利用資源の価値をしっかりと磨いていくことで、他地域との差別化を生み出すことができる資源となり得るといえる。

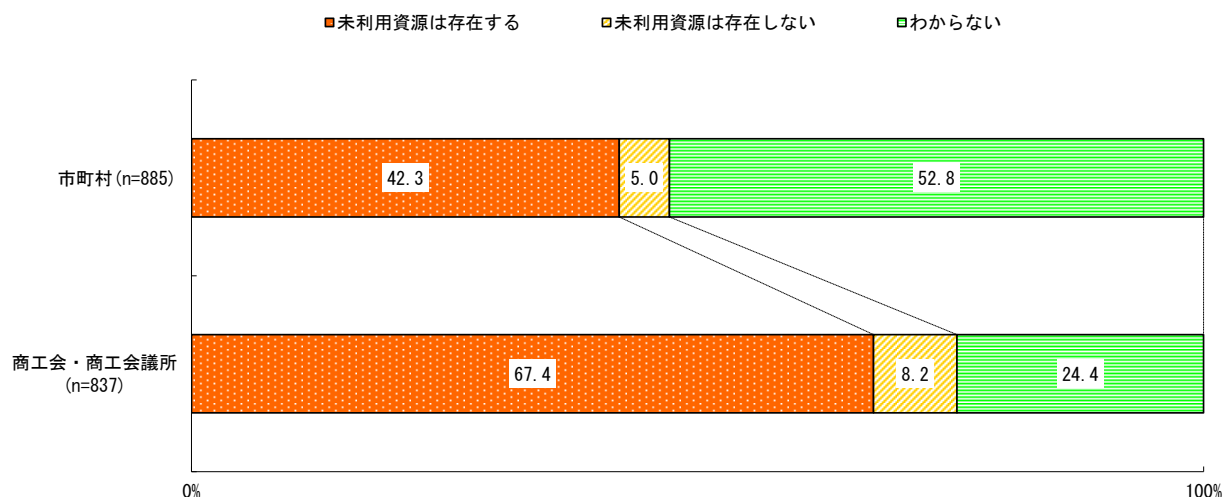
他方で、市町村、商工会・商工会議所の地域資

¹⁰ ここでいう「未利用資源」とは、「地域において十分に活用されていない地域資源のこと」を指す。

源活用時の関与経験の有無からも見たように、「マーケットに対してどのように売っていくか、売れる商品づくりをどのように行っていくか」ということを、より意識している商工会・商工会議

所が、未利用資源の存在をより強く意識していることから、未利用資源を活用した取組を行う上で、商工会・商工会議所は大きな存在感を発揮し得るものと考えられる。

第3-1-10図 未利用資源の有無

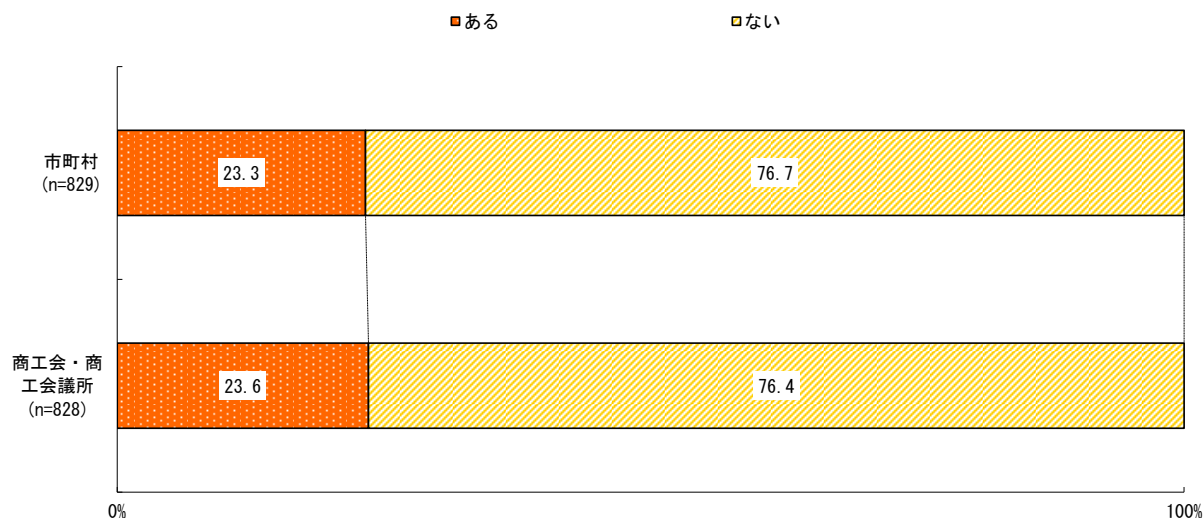


資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン㈱)
 中小企業庁委託「地域中小企業への支援に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン㈱)
 (注) ここでの「未利用資源」とは「十分に活用されないままになっている「地域資源」のことを指す。

では、こうした地域において十分認識されていない資源は、実際に活用されているのであろうか。市町村、商工会・商工会議所が関与したことのある、認知度の低い地域資源を活用した事例の有無について、第3-1-11図から見ていく。「ある」と回答した市町村、商工会・商工会議所は、それぞれ23.3%、23.6%にとどまっていることが分かる。このことから、地域資源の活用においては、地域における認知度が高く、一つのブランドとして認識されているような資源を活用する傾向があ

り、地域における認知度の低い資源の活用は一部にとどまっているものと考えられるが、他方で、地域における最も成功した地域資源活用事例の一部においては、地域において必ずしも認知度の高い資源が活用されているとは限らない。そのため、地域における認知度の低い資源の活用の余地は大きく、今後の地域資源の活用の在り方として、このような地域において必ずしも認知度が高くない資源の活用も検討する必要があると考えられる。

第3-1-11図 認知度の低い地域資源を活用した事例の有無



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン㈱)

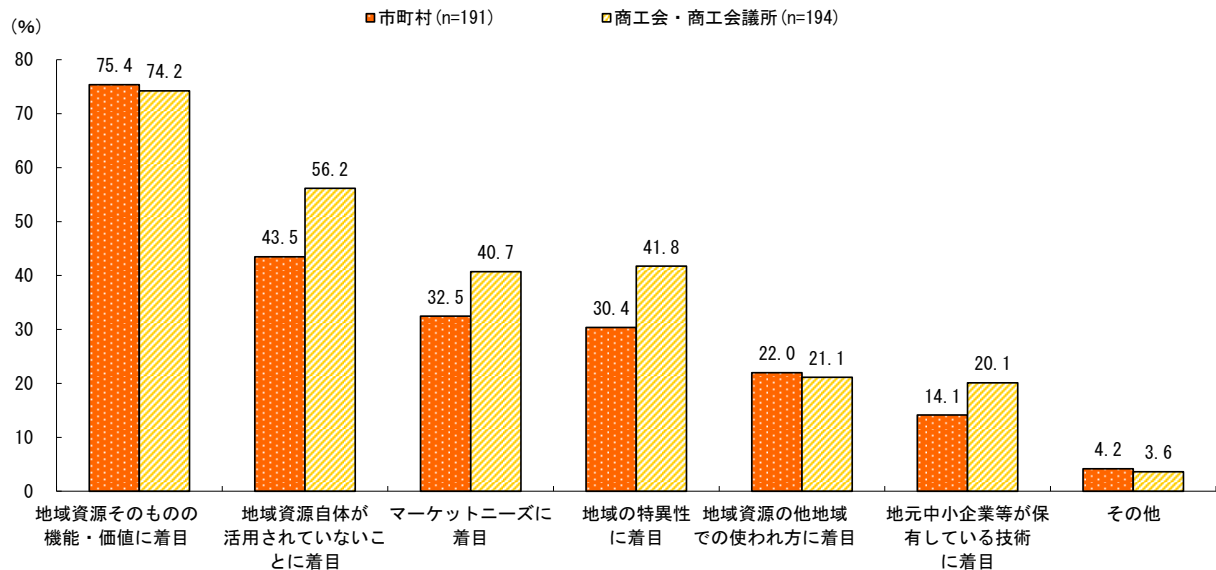
中小企業庁委託「地域中小企業への支援に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン㈱)

(注)市町村、商工会・商工会議所が関与したことがある地域資源活用事例の中で、「地域住民のほとんどが知らない、あるいは「資源」として認識されていない地域資源」を活用した事例の有無を尋ねている。

次に、地域において認知度の低い地域資源を活用する際に必要な視点について、第3-1-12図から見ていく。市町村、商工会・商工会議所ともに「地域資源そのものの機能・価値に着目」という回答が最も多くなっている。地域における資源の認知度は低いものの、その資源が本来持つ機能・価値に着目することで、その資源の特異性やこれまでは知らなかった機能・価値に気づくことができるかも知れないとの期待を抱いていることがう

かがえる。また、「地域資源自体が活用されていないことに着目」、「地域の特異性に着目」といった項目については、市町村よりも商工会・商工会議所の方が多く回答していることが分かる。これは、商工会・商工会議所が、柔軟な発想により、これまでにない視点で地域資源の価値を見だし、地域における認知度の低い資源を積極的に活用していこうとする意識を持っていることを示している。

第3-1-12図 認知度の低い地域資源を活用するために必要な視点（着眼点）



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

中小企業庁委託「地域中小企業への支援に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

(注) 1. 「地域住民のほとんどが知らない、あるいは「資源」として認識されていない地域資源」を活用した事例が「ある」と回答した市町村及び商工会・商工会議所に対して、関与したことがある事例において、その資源を活用するために必要だと思われる視点(着眼点)を尋ねたもの。
2. あてはまる項目について、最大3つまで回答を求めた。

これまで見てきたような、地域においてあまり知られていない、あるいは「資源」として認識されていない資源を活用した事例については、後掲する事例3-1-9を参照されたい。

■市場に近い存在との連携（販路確保に向けた取組）

ここまで、市町村や商工会・商工会議所が、中小企業・小規模事業者の地域資源の活用の際し、それぞれが課題を抱えながらも、ブランド力のある商品の開発や販路開拓に積極的に関与し、一定の成果を上げてきたことを確認した。また、地域には、いまだ十分に活用されていない資源が存在しており、地域資源そのものの機能・価値や、市場の需要を意識することで、それらの資源の本当の価値に気づき、活用方法次第では大きな成功を収めることが可能であることも確認した。

他方で、市町村、商工会・商工会議所、また生産者である中小企業・小規模事業者が、市場の需要を的確に捉えた商品開発や販路開拓を行うこと

や、地域において十分に活用されていない資源を商品化することは、決して容易ではないと考えられる。そのため、中小企業・小規模事業者が地域資源を活用する際には、課題に応じて市町村や商工会・商工会議所を含む、多様な主体と連携していくことでそれらの課題を克服していくことが重要であるといえる。以下では、地域資源活用の際の課題である、ブランド力のある商品・サービスの開発を含む販路開拓に焦点を当て、課題克服のための連携について論じていく。

中小企業・小規模事業者が地域資源を活用した商品・サービスの販路開拓に課題を抱える場合には、小売事業者等のより市場に近い存在と連携することが考えられる。こうした小売事業者等と連携することによって、市場の需要を捉えた既存商品の見直しや、新商品の開発ができるものと考えられる。

第189回通常国会に提出されている「官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律等の一部を改正する法律案（平成27年3月10日閣

議決定)」では、大企業・中堅企業を含めた小売・ネット事業者や、生産者と小売をつなぐ一般社団法人（観光協会等）・NPO法人等の、市場に近い多様な主体との連携を促すといった「売り方」支援に関する内容についても記載されている。この背景として、これまでの地域資源法が、主に生産者である「作り手」に対する支援が中心であったため、地域資源を活かした新商品を開発したとしても、販路開拓に課題を抱えることで、事業拡大が限定的になるという問題点が浮き彫りとなったことが挙げられる。実際に、地域資源法による認定を受けた事業の9割以上が単社による取組となった結果、販路の開拓・拡大や事業拡大が限定的となった事例も多く見られた。今後、中小企業・小規模事業者が地域資源を活用する際には、このような市場に近い存在と連携していくことにより、市場を意識した販路開拓を実現することができるものと考えられる。

先に挙げた小売事業者のほかにも、市場に近い存在として、地域資源を活用した商品のパッケージなどのデザインを行うデザイナーの存在が考えられる。デザイナーと連携し商品の開発を行うことで、そのパッケージのデザイン性から消費者の目にとまりやすい商品の開発が行われる可能性が高まる。また、地域資源の活用に向けたプロデューサー¹¹と連携することも考えられる。地域資源の活用に向けたプロデューサーは多くの地域資源活用事例に精通しているため、そのようなプロデューサーと連携することにより、商品開発や販路開拓といった取組において常にゴール（売上拡大や地域資源のブランド化等）を意識した取組が行われる可能性が高まる。さらに、生産者と組んで、地域資源を活用した商品開発から最終的な販売まで、総合的に販路開拓を支援する事業者¹²と連携するということも考えられる。総合的に販路開拓を支援する事業者は、市場に近い存在であると同時に、生産者に近い存在であり、両者の架

け橋となり得る存在である。こうした事業者の視点から地域資源の価値を評価することで、ブランド力のある商品・サービスの開発や、市場のニーズを捉えた販売戦略の立案が可能となり、結果として販路の拡大が実現されるものと考えられる。

総合的な販路開拓を支援する事業者には、取扱う商品・サービスの観点から2つのタイプに分類することができると考えられる。一つは、日本全国の地域資源を活用した商品・サービスを取り扱う事業者である。このタイプの事業者は、日本全国にある地域資源を活用した商品・サービスを全国的な視野で見ることによって、同じような商品であっても、本当に売れる商品かどうか見極めることができるものと考えられる。このため、このような事業者と連携することによって、地域資源を活用した商品・サービスの全国的な位置付けを知ることができ、地域資源を活用する中小企業・小規模事業者が、その事業者からの商品開発に向けた助言を受けることによって、地域資源を活用した商品・サービスの価値向上やブランド力の強化に向けた取組につながるものと考えられる。

もう一つは、地域資源の活用に向けた新たな担い手として注目される「地域の商社機能」を有する組織（以下、「地域商社」という。）である。地域の商社機能とは、全国ではなく、地域に密着して、地域資源の発掘、地域資源の活用法検討、市場調査、商品開発、販路開拓（商談・ビジネスマッチング）、販売促進活動、販売、メーカーへの販売情報の提供など、地域の生産者の活動を全面的にサポートするとともに、全国（海外）へ積極的に地域の商品（特産品等）を売り込んでいく取組または機能である。

地域商社は、地域密着の活動を展開し、地域資源の発掘から販路開拓、販売まで、地域資源の活用の際に幅広く関与できるため、常に、売上拡大や地域資源のブランド化といったゴールを強く意識した取組を行っているところに特徴がある。

11 ここいう「プロデューサー」とは、「日本全国の地域資源活用事例に精通しており、地域資源の活用の際に、その取組の中心となって商品開発や販路開拓を行う存在」を指す。

12 ここでの事業者とは、民間の事業者だけではなく、自治体（都道府県及び市町村）や商工会・商工会議所などが主導する公的な組織も含めた概念をいう。

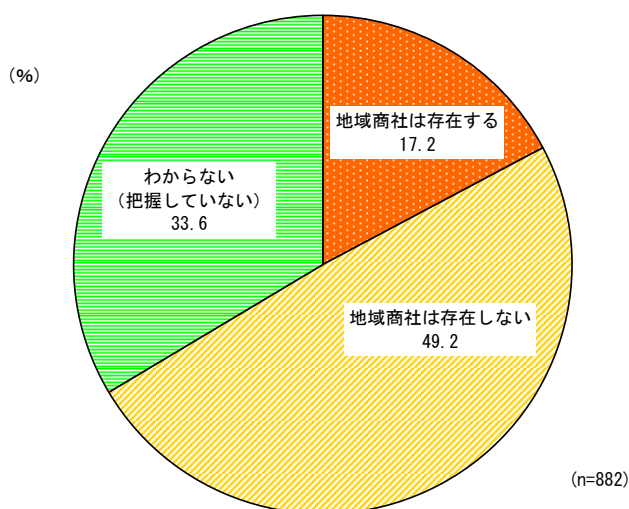
また、生産者は市場と直接的なつながりを持ちにくい、市場と近い位置にいる地域商社は、生産者と市場をつなぐ役割を担うことが期待される。

地域商社は、前述した地域資源法の改正による「売り方支援」の一翼を担う存在でもあるため、地域資源のブランド化までを含めた地域資源活用の総合的な支援者としての役割が期待される。以下では、こうした地域の商社機能の現状について

見ていく。

第3-1-13図は、地域商社の存在の有無について、市町村の認識から見たものである。これを見ると、「地域商社は存在する」と回答した市町村は2割弱にとどまり、「地域商社は存在しない」(49.2%)や「わからない(把握していない)」(33.6%)が大半を占めていることが分かる。

第3-1-13図 地域商社の存在の有無



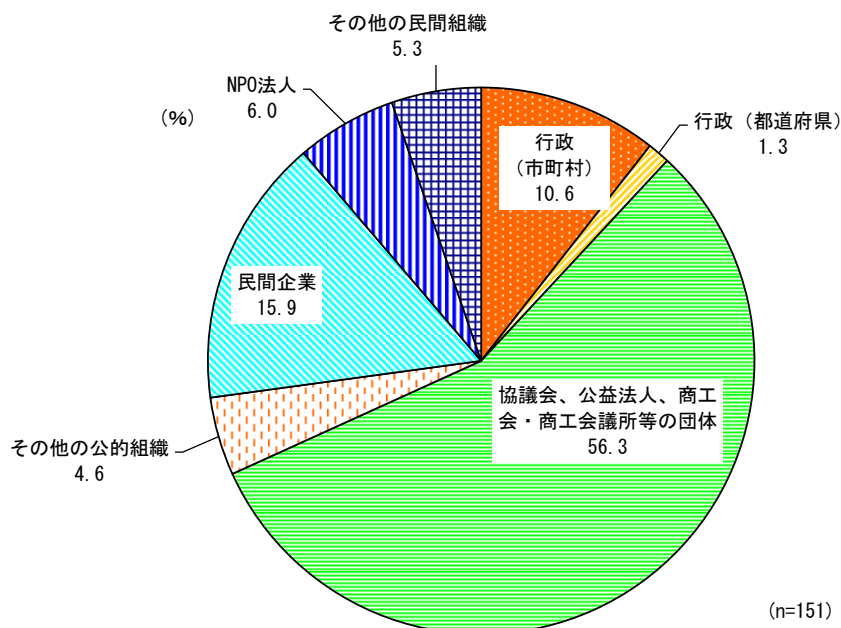
資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン㈱)

(注)ここでいう「地域商社」とは、「地域資源の発掘、地域資源の活用法検討、市場調査、商品開発、販路開拓(商談・ビジネスマッチング)、販売促進活動、販売、メーカーへの販売情報の提供など、地域の生産者の活動を全面的にサポートするとともに、全国(海外)へ積極的に地域の商品(特産品等)を売り込んでいく商社機能を保有する組織」を指す。

次に、「地域商社は存在する」と回答した市町村に対して、地域商社の担い手について尋ねたところ、「協議会、公益法人、商工会・商工会議所等の団体」が6割強を占めていることが分かった。また、「民間企業」や「行政(市町村)」といった

回答もそれぞれ1割程度存在しており、地域に応じて多様な主体が、中小企業・小規模事業者の地域資源を活用した商品・サービスの総合的な販路開拓を支援していることが分かった(第3-1-14図)。

第3-1-14図 地域商社の運営主体



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

(注)1. 「地域商社は存在する」と回答した市町村に対して、地域商社の運営主体を尋ねたもの。

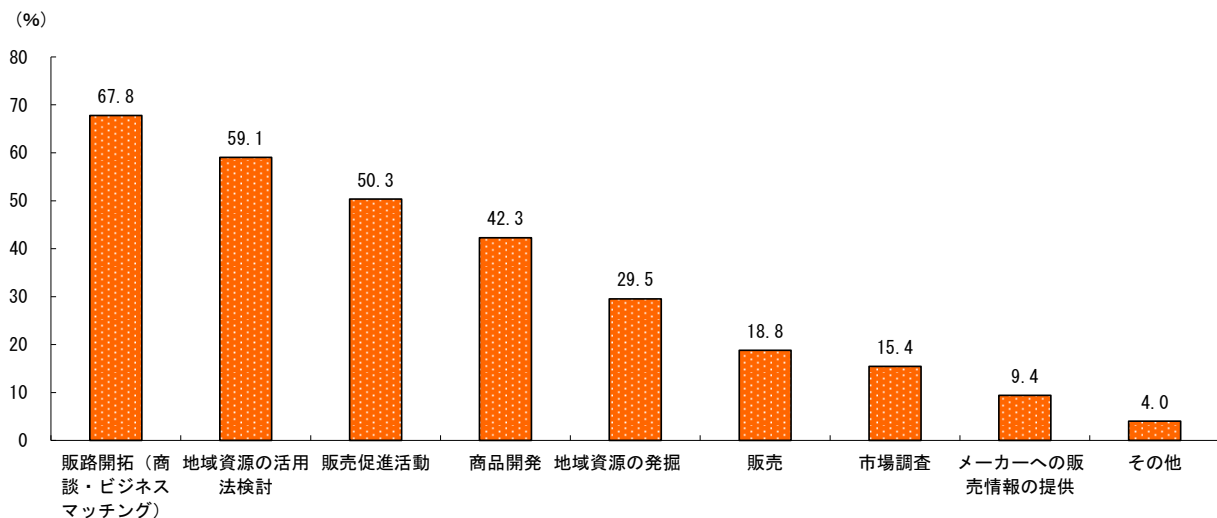
2. 地域商社といえる組織が複数ある場合は、その中で売上高規模が一番大きな組織について回答を求めた。

では、こうした地域の商社機能について、市町村は、具体的にどのような機能が重要であると認識しているか見てみると、「販路開拓（商談・ビジネスマッチング）」（67.8%）と回答した市町村が最も多く、市町村は地域の商社機能に対して、特に販路開拓に関する取組について大きな期待を寄せていることが分かる（第3-1-15図）。一方で、

「市場調査」（15.4%）に関しては、「販路開拓」や「地域資源の活用法検討」と比べると重要な機能であるという認識を持つ市町村は少ない。このことから、地域において、地域商社が有する市場調査機能を十分に活用されていないことが考えられる。

第3-1-15図 地域商社が担っている重要な機能

(n=149)



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

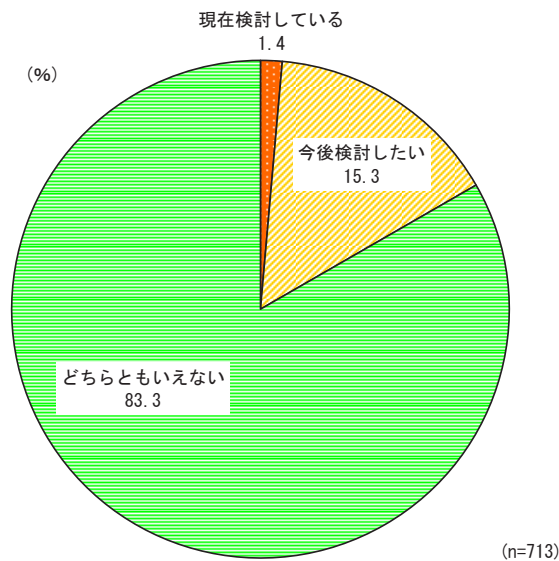
(注) 1. 「地域商社は存在する」と回答した市町村に対して、地域商社が担っている機能について重要だと思われるものを尋ねたもの。

2. 重要な機能について1位～3位まで回答を求め、複数回答として処理した。

他方で、こうした地域商社が存在しない地域においては、市町村自らが主体となり、地域の商社機能を発揮することによって、中小企業・小規模事業者の地域資源を活用した商品・サービスの総合的な販路開拓を支援することができるものと考えられる。そこで、市町村自らが主体となり、地域の商社機能を担うことについて検討するかどうかについて見てみると、「現在検討している」と回答した市町村が1.4%と、僅かながら存在することが分かった。また、「今後検討したい」と回答した市町村が15.3%となっており、前向きに検

討する市町村も少なくないといえる（第3-1-16図）。今後は、こうした取組が広がりを見せ、その地域の商社機能の重要性について、多くの市町村に周知された場合においては、「どちらともいえない」と回答した83.3%の層も検討を始める可能性もあると考えられる。そうした意味において、地域資源の活用の際には、地域密着の活動を行い、販路開拓の総合的な支援を行う地域の商社機能を有する組織の重要性は、今後、ますます高まっていくものと考えられる。

第3-1-16図 地域商社の運営意向



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

(注)市町村内の地域商社について「地域商社は存在しない」、又は、「わからない」と回答した市町村に対して、自ら地域商社を運営するという考え方について尋ねたもの。

それでは、地域資源を活用した商品・サービスの総合的な販路開拓を支援する事例を見てみよう。まずは、日本全国の地域資源を活用した商

品・サービスを取り扱う、総合的な販路開拓を支援する事業者の事例を紹介する。

事例

3-1-6

株式会社生産者直売のれん会

日本全国の食品生産者の総合的な販路開拓を支援する企業

東京都台東区の株式会社生産者直売のれん会（従業員52名、資本金1億円）は、全国各地の食品生産者と消費者の橋渡しをすることを企業理念として、2007年に設立された企業である。当初は卸売業が事業の中心であったが、現在では、商品開発に係るコンサルティングや小売業まで携わり、幅広く食品生産者の販路開拓を支援している。

設立時のビジネスモデルとしては、全国の食品生産者から商品を仕入れ、酒屋を中心とした小売業者に卸す¹³というシンプルなものであった。そのため、当該事業においては商品の目利き力が問われている。同社は地域の素材を活用した特徴的な商品を生産する、膨大な数の事

業者をネット上で見つけ出し、電話や対面によるヒアリングを繰り返すことによって、最終的に商品の取り扱いをする約100社の企業を絞り込んだ。

次いで、卸売業としての事業を展開する中で、食品生産者の生の声を聞き、消費者のニーズを踏まえた商品開発や商品のブランディングを総合的に支援する必要性を感じ、販路開拓に関する多面的なコンサルティングを開始した。特に、地域特産品の魅力を最大限に引き出した商品の開発やブランド化に力を入れており、これまでに、「いわきとまと（福島県いわき市）」、「指宿マンゴー（鹿児島県指宿市）」、「日南みかん（宮崎県日南市）」などの商品の企画開発を支援した実績を持つ。

¹³ 卸した商品は、小売業者の店舗の一坪程度の売り場（1坪ショップ）において販売される。同社は、商品を卸す際に粗利を乗せるというビジネスモデルとなっている。ただし、一部フランチャイズという形で、同社が直接小売を行っている場合もある。

加えて、「売る」という行為を考えた時に、仕入れた商品を小売業者に託すだけではなく、同社として自ら責任を持ち販路開拓に乗り出す必要性を感じ、卸しという枠を超えて、現在では商店街や駅の売店などに店を出し小売業も営んでいる。その一例として、株式会社八天堂のクリームパンが挙げられる。元々は、広島県三島市に所在する地元のパン屋さんであったが、そのおいしさに惚れ込んだ同社の社員が、全国に販路開拓をすることを目指した。手始めに、東京の商店街の空き店舗を日借りして販売を開始すると、そのおいしさが口コミで広がり行列ができるようになった。そこで、店舗を構えて本格的に販売を開始すると、売上はさらに伸び、結果として、株式会社八天堂の売上額は10倍以上に急成長を遂げた。なお、このようにして小売業としての販路開拓の一端を自ら担う

同社であるが、売り方にはこだわりを持っており、地域の物産を売るにあたり、顔の見える販売が大切と考え、ネット販売は原則として行っていない。

最近では、その事業範囲は国内にとどまらず、海外への販路開拓の支援に積極的に取り組んでいる。実際に、2014年にはタイと台湾に拠点を設置し、海外展開への足掛かりを着実に作っている。同社代表取締役社長の黒川氏は、「食品生産者が自ら海外に展開するには、法規制や物流網の確保等といった高いハードルが存在する。また、海外展開には相応の初期投資が必要になるが、事業が軌道に乗るまでの資金を安定して国内事業（もしくは融資）から確保することは難しい。そこで、食品製造を行う中小企業の販路開拓を総合的に支援するニーズは高い。」と語る。



同社のビジネススキーム

【事例からの示唆】

■ 成功要因

卸売業としては、全国の食品生産者から商品を見いだす目利き力が事業の成功を左右する。食品生産者との電話や面談を通して、商品の味や見た目、その商品の背景にあるストーリー性、加えて、経営者の能力や商品に対する思いを、市場のニーズと照らし合わせて総合的に評価している。同社は、コンサルティング会社出身者が立ち上げた企業であるため、ヒアリング能力にたけているとともに、全国や海外と幅広く販路開拓を支援しているため、グローバルな市場の需要の把握が可能であることを強みとしている。さらに、支援対象とする事業者のニーズを的確に捉えて、企業が目線に立ち、駅の売店などで自ら商品を販売するなど、二人三脚で活動することを大切にしている。その結果として、全国の隠れた地域の魅力を見だし、グローバルな販路開拓支援を実現している。

■ 地域資源の活用

ー総合的な販路開拓支援への取組ー

地域に根ざした企業が全国や海外に販路開拓を行う上で、人材や資金といった経営資源、また、ノウハウ等が

十分ではなく、様々な課題が存在する。そのために、同社のような販路開拓支援を行う企業と連携することが重要である。同社においては、「売る」という行為を多面的に見ており、卸売業として販路開拓に携わる中で浮き彫りになった事業者の課題に対して、的確な支援ができるような事業体制を作り上げてきた。具体的には、市場の需要に基づく商品開発やブランディング、さらには、自ら小売業として責任を持って販売にも携わっている。こうした、販路開拓全般に関する、事業者の特性に応じた課題の抽出から課題解決という切れ目のない一連の繰り返し、支援対象の事業者に好循環を生み出す。

■ 今後の課題

これまでは販路開拓先として、国内を中心に活動してきたが、今後は海外にも事業範囲を拡大する必要性を感じている。現在は、国ごとの法規制や物流網の確保、現地の事業所の設置といった準備を着実に進めている。今後、地域の食品事業者の国内外への販路開拓を支援することで、幅広い市場の需要に基づいた目利きを行い、地域の魅力のさらなる掘り起こしにつながっていくと考えられる。

さらに、同社は設立当初から、会社組織として収益性を重視する一方で、同社の理念として社会性を大切にしている。地域の隠れた魅力を掘り起こすことは、支援対象の企業のみならず、地域の取引先企業、ひいては、そうした企業の所在する地域の活性化に資する。昨今では、こうした理念を東北復興支援へつなげるために、「希望の環」という活動を開始した。当該活動は、「未来への「希

望」を共有できる人々の「環」を広げて復興を目指そう」というコンセプトに基づき、被災地の食品生産者の積極的な支援や、地元の新聞社と連携した被災地の復興の現状を見てもらうためにパネル展の開催等を行っている。こうした取組を今後も継続して続け、同社の社会性という理念を体現していくことも今後の課題であるといえる。

次に、地域の商社機能を有する中小企業の事例について、2事例紹介する。

事例

3-1-7

株式会社ファーストインターナショナル

地域産業の仕組みを変えた地域商社機能を有する企業

青森県八戸市にある株式会社ファーストインターナショナル（従業員7名、資本金1,000万円）は、1994年に八戸商工会議所の有志が中心となり、地元企業や個人の出資によって設立された地域密着型の貿易商社機能を持った企業である。1994年当時、八戸市は全国屈指の水産都市であったが、水揚げ量は昭和60年代の80万トンをピークに減少に転じ、中心市街地には空き店舗が目立ち始めていた。同時期に八戸港にシンガポール、香港、台湾を結ぶコンテナ定期航路が開設されたことを受け、地域の可能性を広げるために地元産品の輸出入を支援する商社を作ろうと考えたことが設立のきっかけであった。

同社は地元企業や地域住民の支援を受けてできた企業であるため、地域から信頼を得ているだけでなく、八戸市からも応援を受けているため、海外の取引先からも信頼を得ている。しかし、スタートから順風満帆であったわけではなく、会社設立当初は、社員の多くは貿易についてのノウハウを有しておらず、取引先のあてもない状態であった。そこで八戸商工会議所を通じて、東京の大手商社経験者を役員に招聘してノウハウを蓄積するとともに、地道な営業活動を開始し、会社設立約1年後にようやく初めての商談が成立するに至った。

事業が転機を迎えたのは、2002年に実施された、台湾のWTO加盟に伴う、青森りんご輸入枠制限の撤廃であった。会社設立当初から青森の名産であるりんごを海外に輸出することを目指し、生産者と地道に関係性を築いていた。そこで、台湾のWTO加盟をチャンスと捉え、

八戸市主催による台湾での商談会などに同行し、りんごの取り扱いをスタートしたところ、台湾国内での需要の急騰に伴い、輸出数量も年々増加していった。

需要の急騰に対応するための新たなりんご仕入れの確保が急務となるなか、八戸市に隣接する南部町において町をあげてりんご農家を支援し、組織化による輸出に向けた取組が始まった。町の農林商工課が事務局となり、各農家に無理のない数量を割り当て、コンテナにまとめて出荷する手法をとった。同社は南部町と台湾の企業の仲介を行い、農家向けに輸出用の選果や、箱のデザイン、船輸送向けの梱包等の指導を行った。

南部町のりんご輸出事業の成功がきっかけとなり、同社には各地から様々な果樹等の海外輸出への協力依頼が来るようになり、現在では八戸港に限らず、東京や神戸などの国際港を利用するなど、より広域的に地域の農産物を海外に輸出する取組を行っている。現在はりんごだけでなく、長芋、水産物などをアジア圏や北米を中心に輸出するほか、北米からは木材、建材、食品、家具、水産品、雑貨など多種目を輸入するまでに事業を拡大している。従業員7名のうち6名は語学に堪能な地元の若者を雇用しており、売上も順調に伸びている。

同社の吉田取締役は、「海外輸出のために必要な、販路開拓や輸出手続き等を担う地域に密着した商社の力によって、小さな農家で作られたりんごが海を渡った。地域産業の衰退の打開策として地域密着型商社である当社の役割は、今後益々重要になってくる。」と語る。



台湾・中国等向けのりんご

【事例からの示唆】**■成功要因**

地元の企業や個人からの出資や行政からの応援による地域密着型の商社という企業の形態が、地域内では顔の見える安心感につながるとともに、地域外では信用に結びついており、創業から20年で現在の経営基盤を築くことができた要因の1つであると考えられる。また、地域内外に対する地道な営業活動を展開したことが信用から信頼へと結びついたことも重要な観点であるといえる。さらに、事業を発展させる過程で、極めて重要になる販路及び仕入先の確保において、自助努力のみならず行政による支援を適切に活用したことも事業の発展に寄与したと考えられる。

八戸市や青森県、ジェトロ青森の主催する商談会などの機会を積極的に活用するとともに、隣町の南部町と協力し、町をあげて輸出向けのりんごの供給体制を整えた。特に南部町の事例の場合、同社が輸出に向けて選果方法から、箱のデザインに至るまでアドバイスをしていることから、一般的な商社の果たす商品仲介以上の取組、地域密着型の商社にしかできない役割を果たしたことも特徴的であるといえる。

そして、現在の従業員の構成を見ても、ほとんどが地元の若者であり、域内にある資源の強みを活かした取組により、市場から得た利潤を域内に還元する経営構造になっており、より地域密着型の商社としての信頼が地域において高まっていると考えられる。

■地域資源の活用**－生産者と市場をつなぐ地域商社機能の重要性－**

本事例のように地域内外をつなぐ仲介者としての企業は、広く市場を意識した取組により需要を獲得するとともに、域内の企業に対する助言を送る上で極めて重要な役割を果たしていると考えられる。一方で、仲介者としての役割を果たすためには地域に密着していることが重要である。例えば、南部町の取組をきっかけに、山形県のある自治体から地元産のりんごの輸出を行いたい旨の申出が同社へ寄せられて取引を開始したが、1年で終了した。その理由として、台湾での山形県産の認知度が低かったことに加えて、台湾向けの価格設定ができなかったことが挙げられる。その背景には、南部町の時とは異なり、その自治体が地域外の企業である同社からのアドバイスを受け入れる土壌が整っていなかったことも考えられる。この例からは、地域外の商品を取り扱う場合に、輸出に向けて地域と足並みをそろえて商品の展開をすることの難しさが読み取れる。また、こうした場合に各地域に密着した仲介者がいれば、仲介者同士で連携することで、スムーズな取引の展開や地域と連携した商品開発が可能になると考えられる。

■今後の課題

会社設立時に大手商社から人材を招聘したことや行政からの応援が同社の信用に結びついたことから、地域内でそうした人材の確保が難しい場合には、外部からの支援が非常に重要であり、こうした企業の活動を支援する取組も必要であるといえる。

事例

3-1-8

株式会社MNH

地域資源と課題を「お金」と「雇用」に変える事業を展開

東京都調布市の株式会社MNH（従業員5名、資本金900万円）は、地域課題を解決するリーダー育成の仕組みづくり、商品・サービスづくりを行う企業である。

同社の菅喜嗣現会長が、若い人たちが雇用されるだけでなく、自ら経営者となる社会起業家を育て、彼らが新たな若者を雇用していく新しい社会モデルの創出と波及を目指す企業として、2008年3月に同社を設立した。2010年からは、多摩地域でNPO法人の事務局長であった小澤尚弘氏が加わり、翌年に社長に就任し、地域資源を活用し課題を解決する事業のコーディネートと実践型人材育成を重視したスタイルで、事業活動を展開している。同社では、「地域や日本に貢献したい心を持つ若者に、“地域の資源と課題をお金と雇用に変える筋の良いモデルとノウハウ”をわかりやすく伝えます」というミッションを掲げている。

同社の小澤社長は、「事業の仕組みづくりや売れる商品・サービスづくりをしていく作業は、パズルにピースをはめていく作業に似ており、事業に地域資源や課題などを少しずつはめていって、一つの絵を完成していくような仕事である。地域の課題を解決していくためには、縦軸（商品の製造を担う企業との関係）も重要だが、横軸（地域でのネットワークの構築）も非常に重要である」と言う。



同社の小澤尚弘社長（前列左）

【事例からの示唆】

■ 成功要因

同社は、地域課題解決の基本的な考え方として、縦軸（商品の製造を担う企業との関係）と横軸（地域でのネットワークの構築）を掛け合わせて実施している。地域に根差した商社として、この2軸の双方について、知恵と工夫でバランス良く構築できている点が、成功要因の一つとして挙げられる。また商圏は地域内と限定しており、事業

特に横軸（地域ネットワーク）の構築の重要性は、自身が多摩地域で、NPO法人の事務局長をしていた際に蓄積されたノウハウでもある。

同社は地域内を商圏としており、事業スキームを設計する際には、必ず地域の企業や団体（福祉作業所等）と連携して、労働力を得るような形で設計していることもあり、輸送コスト等の諸経費を鑑みて、他のエリアには容易には出ていない。また、上記のような様々な企業や団体を結び付けるためには、その事業の関係者全員がハッピーになる（メリットが享受できる）ことや、必ず売れる商品・サービスを企画するというのを常に意識して事業を展開している。このような、地域課題の解決に貢献する活動自体が、持続的な事業の仕組み（参入することが困難な市場）を築いており、自社にとつての強みとなっている。また、事業を構成する地域の福祉作業所やNPO法人等、関係者らの雇用創出や工賃アップにつながり、地域への経済的な利益の享受にも貢献している。

小澤社長は、事業展開の際のポイントについて、「地域に根差す商社の位置付けで、2軸の双方について、知恵と工夫でバランス良く構築していくことが重要である」と語る。



企画・開発した商品

スキーム構築のために、地域労働力の確保やコスト効率化等の面から、敢えて多摩地域内でしか販売しないという点も特徴的である。

2軸を掛け合わせて、様々な企業や団体を結び付けるために、事業の関係者全員がハッピーになるようなスキームを初めに構築し、必ず売れる事業を企画しているという点は、同社のノウハウが最も蓄積されている部分でもある。

■地域資源の活用

ー地域資源や地域課題に眠る価値を見いだすー

同社では、地域資源や地域課題を、①知恵と工夫によりお金と雇用に变えていける若いリーダー（地域の旗振りとなり、諸課題を解決していける人材）育成の仕組みづくり、②お金と雇用に变える事業（商品・サービス）づくりを推進するビジネス・プランニング事業を行うことにより、製造機能を持たず、企画・販売のみで勝負するビジネスモデルを展開している。地域資源や地域資源が持つ価値に気づくためには、常に地域の情報にアンテナを張り巡らせ、取得情報の中から地域資源の萌芽を発掘し、ストックしておくことが重要である。これを必ず売れる商品とし

て企画するセンスに加え、いかに地域内で売り切るビジネスモデルが組み立てられるかということが鍵となる。

■今後の課題

地方、とりわけ中山間地域においては、地域の旗振り役となり諸課題を解決する人材（若いリーダー）の育成が追い付いていないと考えられる。地方が今後、本当の意味で振興し、活性化していくためには、地域の諸課題を解決していく人材が必要である。そのため、今後、ますます多様化・深刻化していくと予想される地域課題の解決を担う人材の育成について、行政や支援機関は、一層の支援していくことが重要であるといえる。

コラム

3-1-2

中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律の一部改正の概要

少子高齢化やグローバル競争の激化などの厳しい環境の中で、我が国経済が持続的な成長を遂げるためには、各地域において「強く」、「魅力ある」経済の確立が不可欠であり、そのためには、地域経済の担い手である中小企業・小規模事業者が、「地域の強み」であり「差別化の武器」ともなる「地域資源」を活用した事業活動を活発に展開する必要がある。こうした観点から、2007年に「地域産業資源活用促進法」を制定し、地域資源を活用した中小企業の事業活動を支援した。現在までに、約14,000件の「地域産業資源」（地域の特産物として認識されている「農林水産物、鉱工業品、観光資源」）を都道府県が指定し、これを活用した1,333件（2015年2月2日現在）の中小企業の事業計画を国が認定した。こうした事業のうち、約1割が1億円を超える売上を上げるなど、一定の成果を残している。

こうした実績から、地域資源は全国津々浦々にあり、地域資源を活かしたビジネスをさらに発展させる余地は大きいものの、一方で、認定された事業のうち9割以上が個社の取組にとどまり地域が一丸となった面的な取組に至っていないことや、新商品を開発したものの販路の開拓に課題を抱える事業者が多いなどの問題点も浮き彫りになってきた。

そこで、地域産業資源を活かした「ふるさと名物」をテコに地域活性化を図るために、①市区町村が「ふるさと名物応援宣言」をするなどの積極的な関与により、地域ぐるみの取組を促進するとともに、②小売・ネット事業者等との連携や③体験型観光への支援追加により、消費者嗜好に合った商品開発・販路開拓等を促進することを目的として、地域資源法の一部改正に至った。以下では、これらの目的の趣旨について概説を加える（詳細はコラム3-1-2図を参照）。

①市区町村の関与

地域に密着し、中小企業・小規模事業者にとって最も身近な市区町村をはじめ、商工会・商工会議所などの地域の多様な関係者が総力戦で「地域ブランド」作りに面的に取り組む体制を整える。

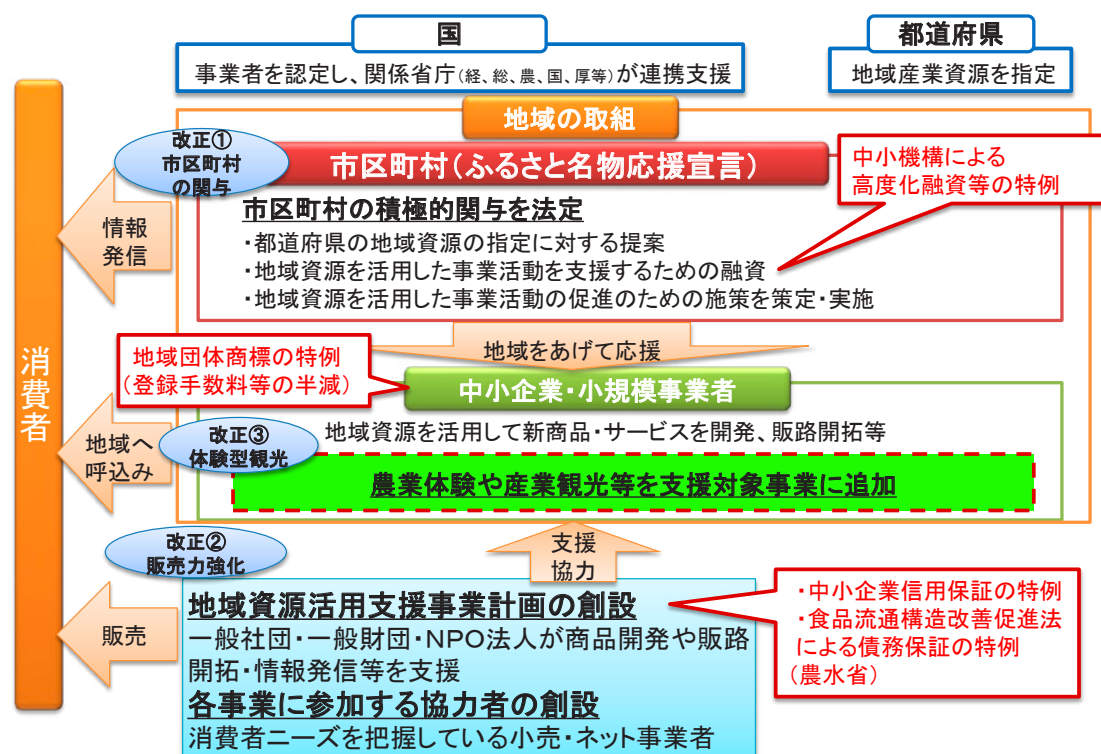
②販売力強化

域内では当たり前でも、域外の視点から、「その地域ならではの」地域資源の魅力をとらえ直す必要性から、消費者に近い外部人材の力を借り、消費者嗜好に合わせた商品・サービスの開発・改良や販路開拓を行い、ひいては地域のブランド力の向上につなげていく。

③体験型観光

これまで、農林水産物、鉱工業品、観光資源といった地域の特産物を中心に地域産業資源を認定してきたが、果物狩りや工芸体験・工場見学といった農業体験や産業観光等を支援対象事業に追加する。

コラム3-1-2図 中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律の一部改正の概要



ここまで市町村、商工会・商工会議所のアンケート結果を中心に、地域資源の活用と課題について分析を行ってきたが、最後に、これらの結果を踏まえて、今後の地域資源の活用の在り方について論じていく。

（1）地域の資源だけが持つ価値への気づき

地域資源を活用するには、地域の、その資源だけが持つ価値に気づくことが重要であるといえる。全国どの地域にもある資源であっても、その地域の資源だけが持つ価値があれば、差別化を図ることができ、競争力のある商品・サービスを開発することができる。

重要なことは、その地域資源だけが持つ価値に気づくことができるかどうかということである。地域にとっては当たり前の資源であっても、他の地域では非常に価値のあるものと認識される場合もある。地域資源の持つ本当の価値に気づくため

には、これまで、地域資源に与えられてきた価値について、多角的に見つめ直す、または他の地域の資源と比較することが重要であると考えられる。また、その地域の資源だけが持つ価値に気づくために、例えば、地域外の視点からその地域の資源だけが持つ価値について、広い視野で客観的に評価してもらうことも一つの考え方である。地域が、地域外の視点によって、地域資源の価値について客観的な評価を受けることで、地域内の視点では気づくことのできなかった地域資源の本当の価値に気づくことができる可能性がある。地域によっては、地域外の視点からの評価を受け入れる土壌が醸成されていない場合もあると考えられるが、地域資源の本当の価値に気づくためには、地域外の視点からの客観的な評価を受け入れるということも重要な取組の一つであるといえる。これらの取組を行うことで、地域資源の価値が磨かれ、地域資源のブランド化が促進されるものと考

えられる。

(2) 広く市場を意識した販路開拓（ブランド力のある商品・サービス開発を含む）

地域資源を活用した商品・サービスを開発する際には、広く市場を意識した販路開拓も重要であるといえる。地域資源を活用する際に、たとえその地域の資源だけが持つ価値に気付いていたとしても、広く市場を意識した商品開発や販路開拓が行われなければ、広く市場に受け入れられる商品・サービスにはなりにくい。他方で、生産者である中小企業・小規模事業者は、必ずしも広く市場を意識した販路開拓を行うことができないため、市場に近い存在である小売事業者と連携する、あるいは、地域資源の発掘から販売まで、総

合的な販路開拓を支援する事業者と連携することで、その課題を克服していくことが重要であるといえる。

地域資源の活用においては、地域の中小企業・小規模事業者の取組が主となるが、いずれの取組においても、地域が面的に連携することが重要であるといえる。地域資源を活用した取組に参加する関係者が、互いの強みを活かし、弱みを補完する関係を構築することで、地域の強みである地域資源の本当の価値を引き出すことができる。今後、地域において、地域資源を活用する中小企業・小規模事業者が多様な主体と連携することによって、地域経済の活性化に資する地域資源の活用がなされることが期待される。

2 観光資源の活用求められる視点

■観光産業を取り巻く環境

ここまで、地域資源を活用した地域経済の活性化への取組について見てきたが、以下では、地域資源の中でも特に観光資源の活用注目していく。観光は交通機関、旅館・ホテルにとどまらずその周辺産業（例えば飲食店や土産品店）・農業等を巻き込んだ裾野の広い産業であり、また、その観光に伴う消費（以下、「観光消費」という。）は、地域経済に広く波及するため、地域における需要や雇用の創出にとって重要な産業である。

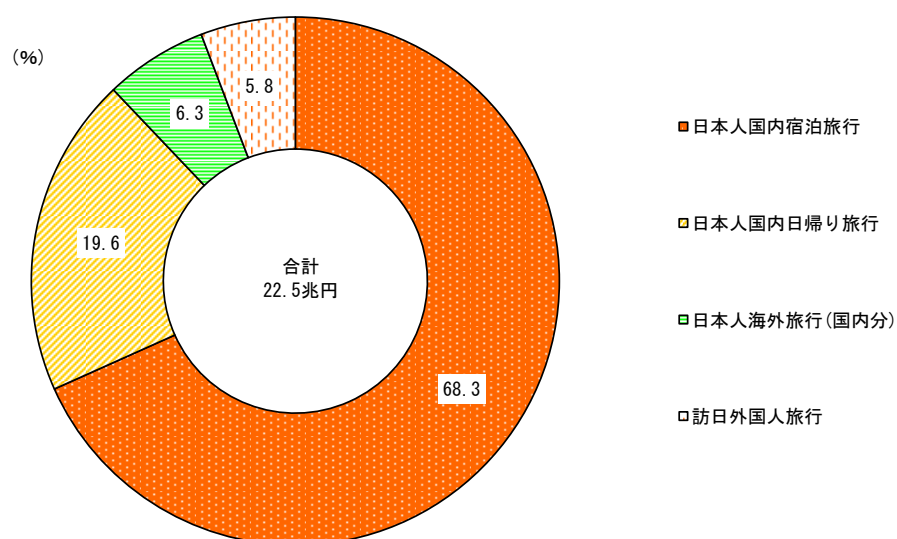
2012年において観光消費がもたらした生産波及効果、付加価値効果、雇用効果はそれぞれ、46.7兆円、23.8兆円、339万人となっており、産出額、GDP、就業者総数に占める割合は、それ

ぞれ5.2%、5.0%、6.2%となっている¹⁴。このことから、地域における観光産業の振興は、中小企業・小規模事業者の振興にもつながるという観点からも積極的に行っていくべき取組であるといえる。以上のような認識の下、以下では国内における観光の現状を概観するとともに、地域経済の活性化に資する観光分野における取組の方向性について論じていく。

第3-1-17図は、国内における観光消費額と、その内訳を示したものである。これを見ると、2012年における国内における観光消費額は22.5兆円であり、約7割が日本人による国内宿泊旅行によるものであることが分かる。

¹⁴ 観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究（2014年3月）」を参照。

第3-1-17図 国内における観光消費額（2012年）

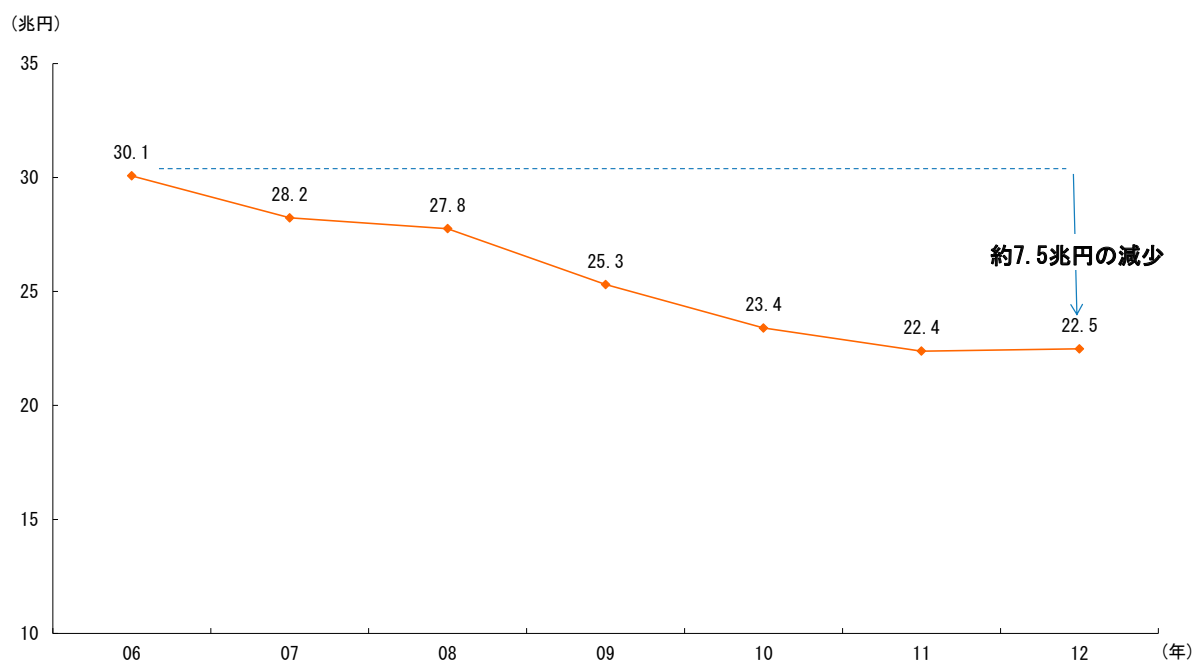


資料：経済産業省「地域ストーリー作り研究会(第1回)事務局説明資料」より、中小企業庁作成。

次に、国内における観光消費額の推移を、第3-1-18図により見ていく。国内における観光消費額は減少傾向にあり、2006年から2012年の6年間で約7.5兆円も観光消費額が減少したことが

分かる。しかし、足元では下げ止まりの動きも見られ、今後、地域においては、観光消費額を増加させるために多様な取組を行っていくことが求められるといえる。

第3-1-18図 国内における観光消費額の推移



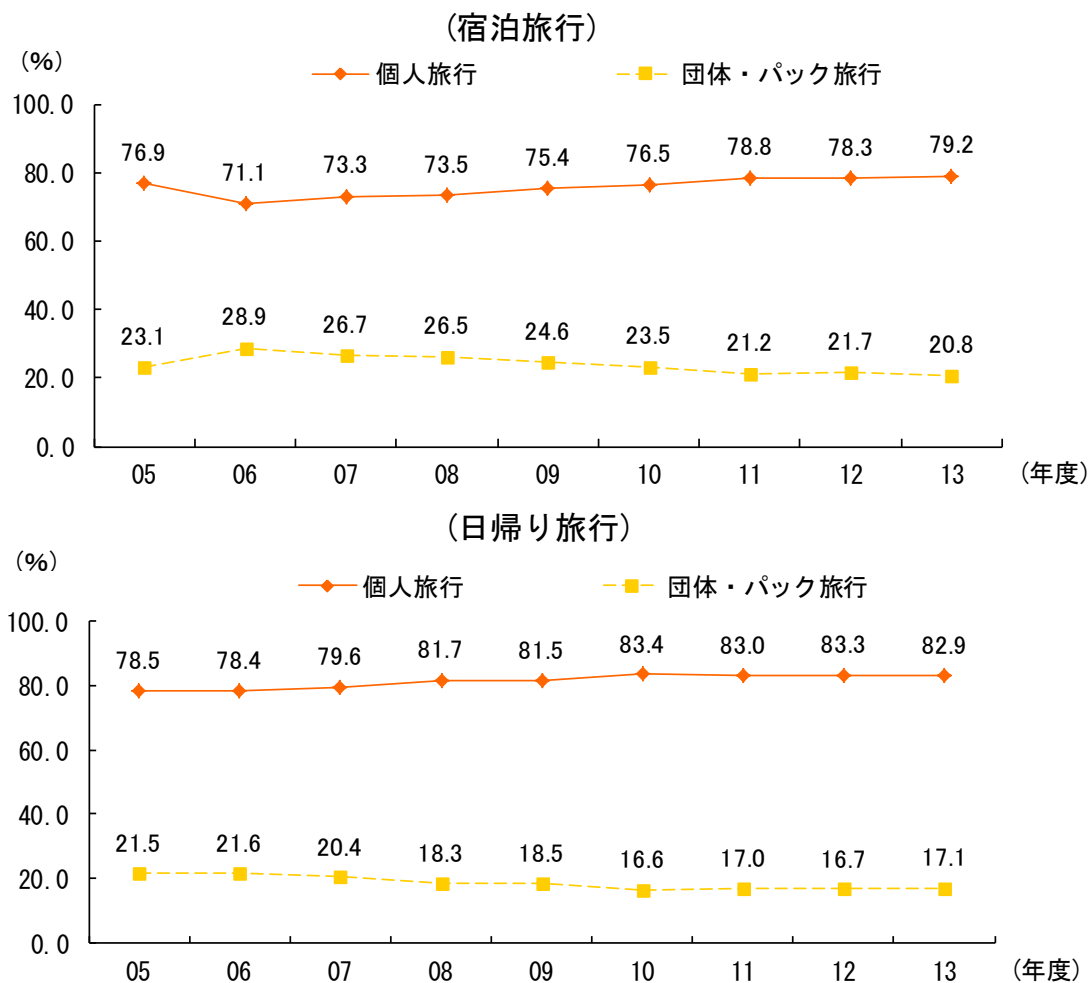
資料：観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」より、中小企業庁作成。

このように、国内における観光消費額が減少していく中で、国内旅行の質（旅行形態、旅行回数、宿泊数等）にも変化が見られるようになった。

第3-1-19図は、国内旅行における旅行形態の

推移を見たものである。これを見ると、宿泊旅行、日帰り旅行ともに個人旅行が増加傾向にあり、団体・パック旅行が減少傾向にあることが分かる。

第3-1-19図 旅行形態の推移（出張・業務旅行を除く）



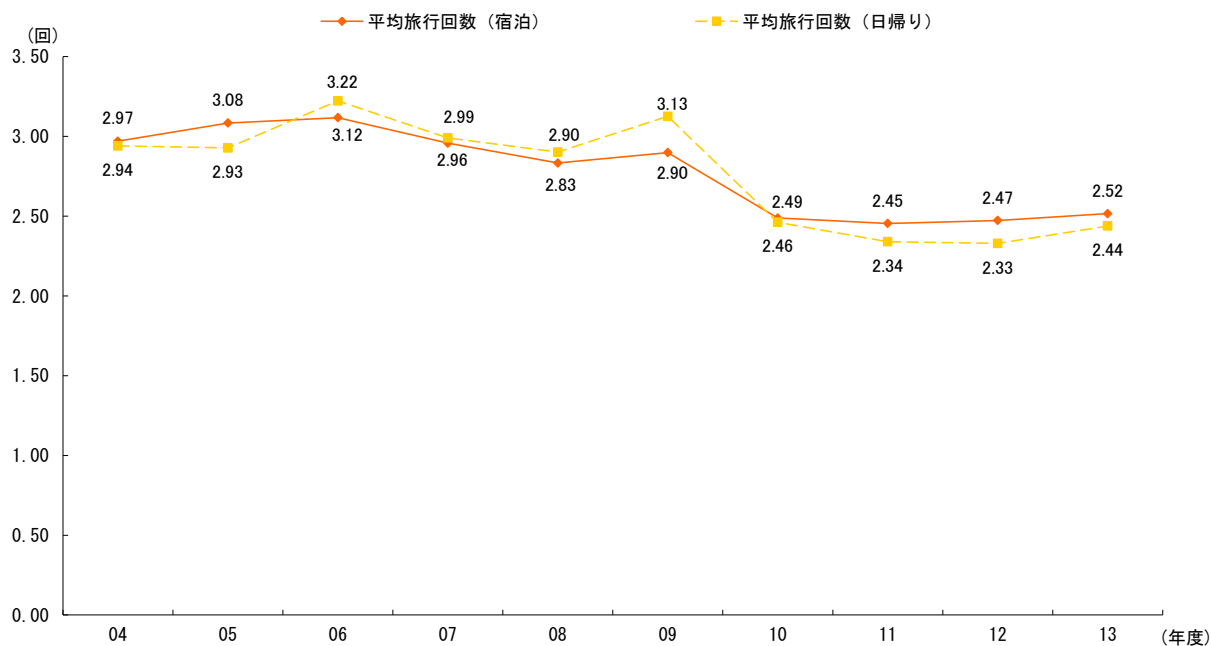
資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」より、中小企業庁作成。

(注) 2010年度以降、「旅行・観光消費動向調査」は調査が拡充されて行われている。

次に、国内における平均旅行回数の推移について、第3-1-20図から見ていく。これを見ると、国内の観光消費額と同様に、宿泊旅行、日帰り旅

行ともに減少傾向にあるが、足元ではやや下げ止まりも見られるようになった。

第3-1-20図 国民の平均旅行数の推移



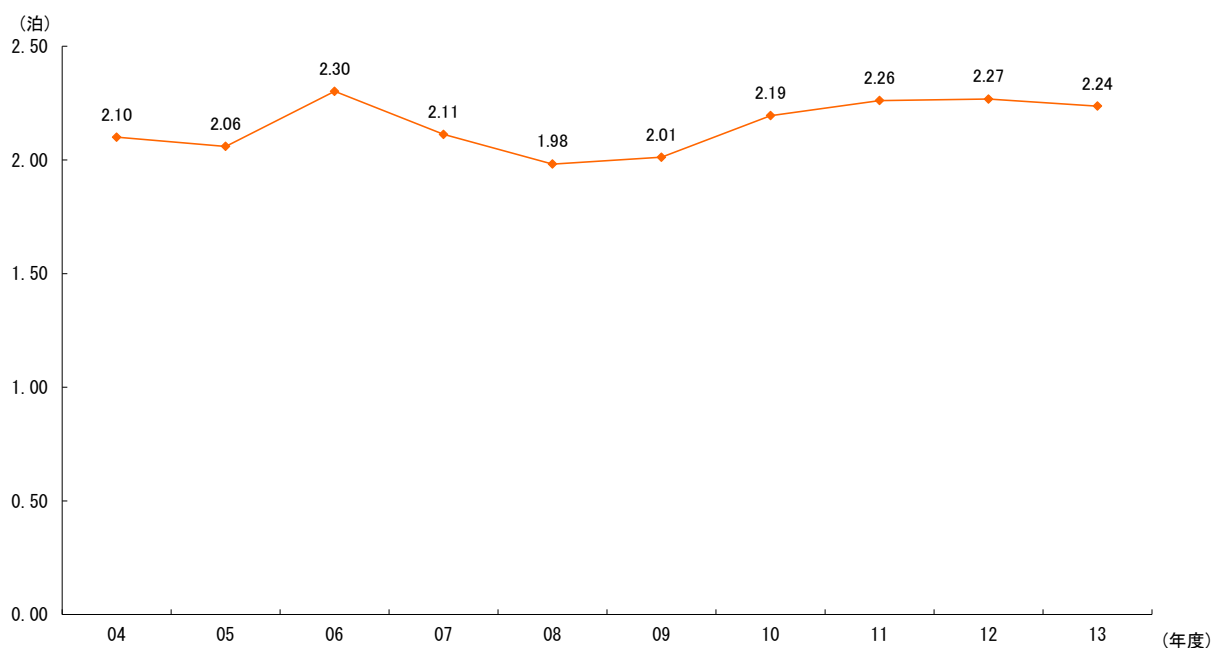
資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」より、中小企業庁作成。

(注)2010年度以降、「旅行・観光消費動向調査」は調査が拡充されて行われている。

最後に、国内の宿泊旅行における宿泊数の推移について、第3-1-21図から見ていく。これを見ると、統計を確認できる範囲においては、2006

年度をピークに減少傾向にあったが、2009年度以降増加に転じ、2013年度においても一定の平均宿泊数を保っていることが分かる。

第3-1-21図 宿泊旅行における平均宿泊数の推移



資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」より、中小企業庁作成。

(注)2010年度以降、「旅行・観光消費動向調査」は調査が拡充されて行われている。

ここまで見てきたように、国内における観光消費額が減少する中において、国内旅行の質（旅行形態、旅行回数、宿泊数等）にも変化が見られるようになったことを確認した。旅行形態として、個人による旅行が増加傾向にあることから、地域においては、多様化する個人による旅行に関する需要をしっかりと捉えた取組を引き続き行っていくことが重要であるといえる。また、旅行回数自体は若干の減少傾向にあるものの、宿泊旅行当たりの宿泊数は一定数を保っていることから、地域においては、地域の魅力を積極的に発信し観光客を呼び込むと同時に、観光客に「その土地にまた訪れたい」と思わせるような取組を行うことで、リピーターを確保していくような取組が必要であるといえる。いずれの取組も、地域の中小企業・小規模事業者や市町村、商工会・商工会議所、観光協会等の組織が単独で行うのではなく、前節で見たような地域の多様な主体が面的に連携した取組

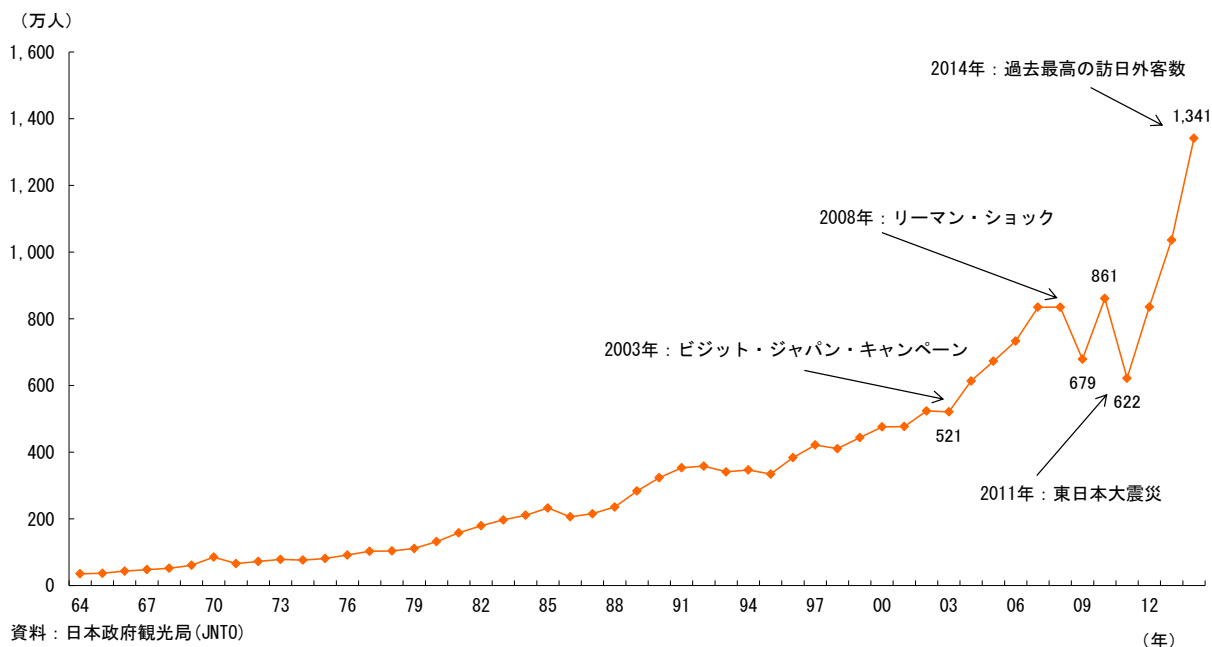
を行うことによって、より効果的な取組になるものと考えられる。

■ 地域における具体的な取組

ここからは、具体的な地域における観光産業の振興への取組について、二つの方向性を論じていく。

まずは外国人観光客の誘致による観光産業の振興の可能性について論じていく。第3-1-22図は、訪日外客数¹⁵の推移を示したものである。これを見ると、近年ではリーマン・ショックの翌年である2009年と、東日本大震災の2011年を除くと、訪日外客数は年々増加しており、観光客増加への取組や円安方向への動き等もあり、2014年の訪日外客数は、訪日外客数が初めて1,000万人を突破した2013年を大きく上回り、過去最高の訪日外客数を更新している。

第3-1-22図 訪日外客数の推移

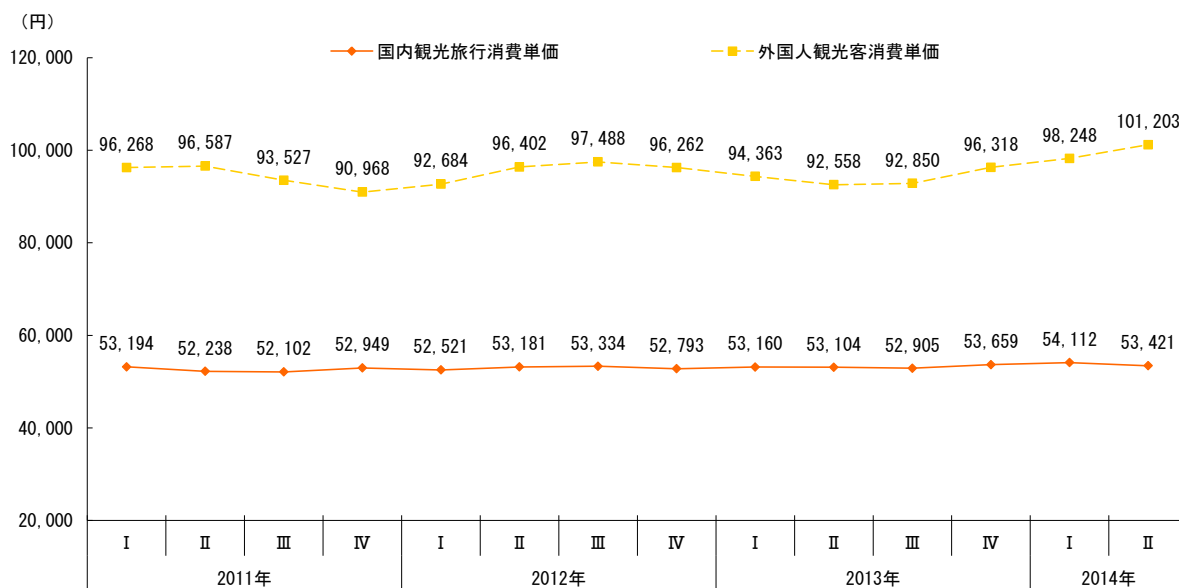


¹⁵ 「訪日外客」とは、国籍に基づく法務省集計による外国人正規入国者数から、日本を主たる居住国とする永住者等の外国人を除き、これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者のことをいう。駐在員やその家族、留学生の入国者・再入国者は訪日外客に含まれる。

次に、外国人観光客の旅行消費単価の推移を、国内観光客の旅行消費単価との比較で見えてみると、国内観光客の旅行消費単価がほぼ横ばいであるのに対し、外国人観光客の旅行消費単価は、2013年4-6月期以降、増加傾向にあることが見て

取れる（第3-1-23図）。これには、様々な要因が考えられるが、最近の円安方向への動き等もあり、外国人観光客の消費が喚起されたことも一因であると考えられる。

第3-1-23図 外国人観光客と国内観光客の消費単価の違い



資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」、「訪日外国人消費動向調査」

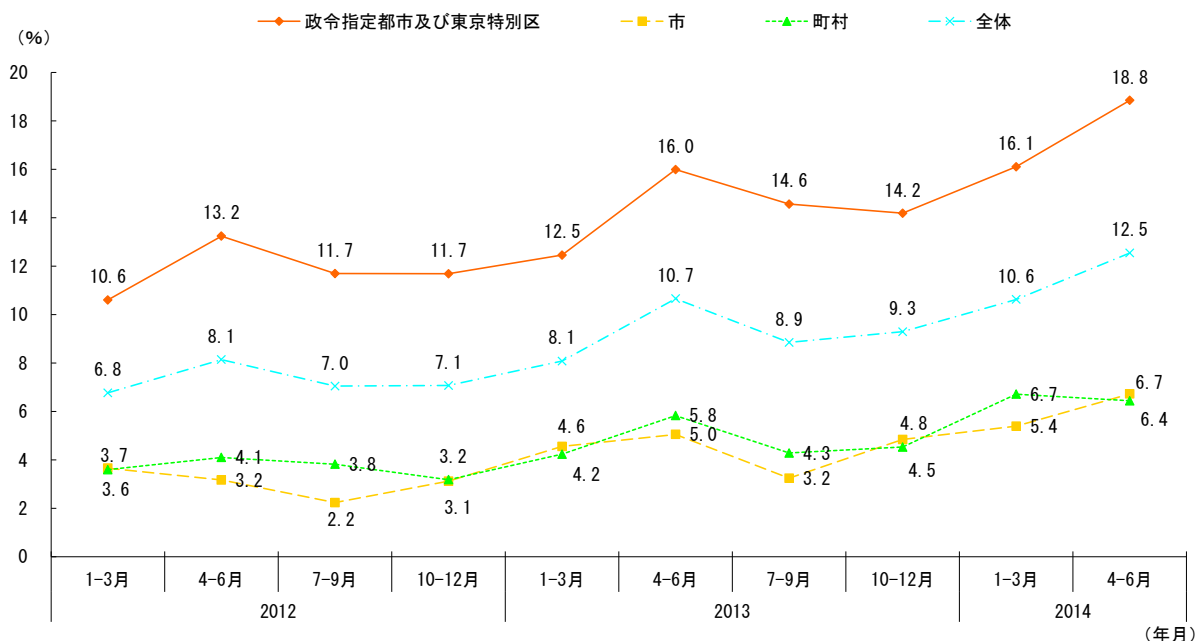
(注) 1. 消費単価は、後方4期移動平均にて算出した。

2. 国内観光旅行には、日帰りの観光旅行を含んでいる。

他方で、増加する外国人観光客はどのような地域で宿泊しているか見てみると、2014年4-6月期における政令指定都市及び東京特別区の宿泊者に占める訪日外国人の割合は18.8%となっており、市の6.7%、町村の6.4%と大きな開きがあること

が見て取れる（第3-1-24図）。これは、政令指定都市及び東京特別区では、観光地の認知度の高さ、アクセスのし易さ、観光ツアーの多さなどから、市や町村よりも宿泊者数に占める訪日外国人の割合が高いものと考えられる。

第3-1-24図 訪日外国人宿泊者割合（延べ人数）



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」により中小企業庁作成
 (注) 宿泊者数に占める外国人の割合。

ここまで見てきたように、訪日外客数は年々増加しており、また、外国人観光客の購買力は旺盛なことから、地域においてもこのような外国人観光客を積極的に誘致していくことは、地域における観光産業の振興への一つの方向性であるといえる。また、現状、市町村で宿泊する訪日外国人の割合は、政令指定都市や東京特別区で宿泊する訪日外国人の割合より低い水準ではあるが、逆をいえば、外国人観光客が増加している中においては、いまだ知られていない地域の魅力を積極的に発信することによって、市町村にも新たに外国人観光客を呼び込む余地があるともいえる。情報化の進展により、ホームページやSNSを活用することで、どのような地域であっても、地域の魅力を世界中に向けて発信できる時代となった。そう

いった意味で、今がまさに、「発信すべき地域の魅力は何であるか」を考える絶好の機会であるともいえる。

そのためには、外国人観光客に配慮した取組も必要であると考えられる。例えば、外国語による地域の魅力¹⁶の発信（ホームページの外国語対応等）、観光案内所等における外国語での観光地案内、旅館、飲食店、土産品店における外国語対応等が必要であると考えられる。これらの取組は、言葉の壁を乗り越えていく必要があるため容易ではないが、地域内においては、それら取組の重要性を認識し、外国語が得意な主体も巻き込みながら、増加する訪日外国人に対応していく取組を行っていくことが重要であるといえる。

¹⁶ 訪日外国人は、食文化や温泉、自然・景勝地観光などに興味を抱いており、食文化を中心にエコツーリズムやグリーンツーリズムを行うことで、なにも目立っていない観光資源がないような地域であっても外国人観光客十分に引き付けることは十分に可能である（2014年版中小企業白書P74-P76を参照）。

第3-1-25図 地域ストーリー作りのイメージ



もう一つの観光産業の振興への取組として、「地域ストーリー作り¹⁷⁾」による観光戦略について論じていく。地域ストーリー作りとは、地域資源を「ストーリー」で結ぶことによって、地域が一丸となって旅行者にアプローチするための手法である（第3-1-25図）。

これまでの観光地域づくりについては、小売業者、飲食店、観光事業者等の地域の中小企業・小規模事業者や、市町村、商工会・商工会議所、観

光協会等が個別的・断片的に取組を進めてきたため、観光客から見た地域の印象・魅力の一体感に課題がある地域も多いものと考えられる。

また、実際に来訪した観光客の観光消費を地域経済の活性化へとつなげていくためには、観光消費が地域に与える効果（「観光経済波及効果¹⁸⁾」）を高めていく必要がある。観光経済波及効果は、観光客数、観光消費額単価、域内調達率¹⁹⁾の3要素から決定されるため、地域においては、その3

17 ここでの「地域ストーリー作り」とは、経済産業省地域経済産業グループが主催している「地域ストーリー作り研究会」で検討が進められている、観光戦略のことをいう。具体的な「地域ストーリー作り」の手法については、研究会報告書を参照されたい。

18 ここでいう「観光経済波及効果」とは、「地域に訪れた観光客が、地域内で観光消費を行い、その観光消費された金額のうち、どの程度が地域経済に影響を及ぼしたのかを金額で表したものを指す（公益財団法人日本交通公社編著「観光地経営の視点と実践」を参照）。

19 ここでいう「域内調達率」とは、「同一市町村で仕入れる財やサービスの占める割合」を指す。

要素それぞれをバランス良く高め、当該効果を最大化するための観光戦略を策定することが重要である。

地域ストーリー作りは、①観光に携わる地域の関係者が集まって、「オリジナル・ストーリー」という地域のアイデンティティ²⁰を共有し、②オリジナル・ストーリーを顧客が効果的に体験できるよう「経験ストーリー」という滞在スタイルへと具体化させ、③経験ストーリーに魅力を感じ、実際に地域を訪れてストーリーを追体験した観光客が十人十色の「追体験ストーリー」を生み出すというプロセスを経る。

この地域ストーリー作りにより、地域が一体となって観光産業を応援していく仕組み（観光推進主体）が形成され、観光客像という形で観光産業のターゲットを明確化し、地域にある様々な魅力とターゲットをつなぐ「橋渡し」を手に入れ、観光客の追体験を通して地域の魅力がソーシャルメディア等を通じて伝播していく。

地域ストーリーを広く発信して潜在的な旅行者に認識させ、地域ストーリーを追体験できる商品で他の観光地域との差別化を図り、地域ストーリーによって域内の資源を紡いでいくことが、観光経済波及効果の最大化のためには重要である。

コラム

3-1-3

域内調達率を高めることの重要性

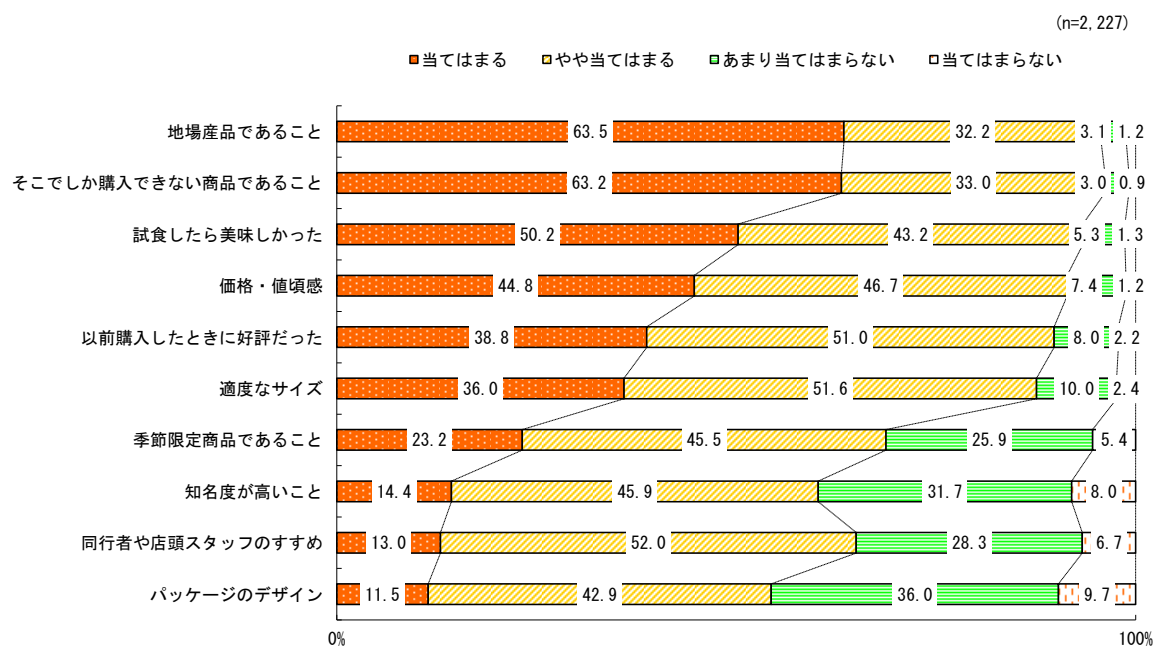
観光経済波及効果を高めるためには、観光客数、観光消費額単価、域内調達率をそれぞれバランス良く高めることが重要であることは先に論じたが、ここでは特に「域内調達率」を高めていくことの重要性について論じていく。地域の中小企業・小規模事業者にとっては、地域で仕入れた財やサービスを活用することで、地域に貢献できるということは一般的な認識として持っているものと考えられる。他方で、消費者目線で見た場合、地域の資源を活用した商品・サービスについてどのような印象を抱いているのであろうか。公益財団法人日本交通公社が実施した調査²¹から見ていく。

コラム3-1-3①図は、旅行先で土産品を購入する動機について見たものである。「当てはまる」と回答した者の割合が、「地場産品であること」で63.5%、「そこでしか購入できない商品であること」で63.2%となっており、旅行者が地域固有の商品・サービスを土産品として購入する傾向があることが分かる。これは、地域で土産品の製造や土産品店を営んでいる中小企業・小規模事業者にとっては、原材料を同一市町村内で調達するとともに、そのことをしっかりPRすることにより、旅行者の購買力を強く刺激することができることを示している。

20 ここでいう「アイデンティティ」とは、「(地域への) 帰属意識」を指す。

21 公益財団法人日本交通公社が、2013年12月に旅行アクティブ層2,227名を対象に行ったアンケート調査。ここでいう「旅行アクティブ層」とは、「旅行が「大変好き」であり、1年間に4回以上国内宿泊旅行（出張・帰省は除く）をし、任意に示す9箇所の観光地の中で2カ所以上の来訪経験がある人（ただし観光関連業界に勤めている人を除く）」を指す。

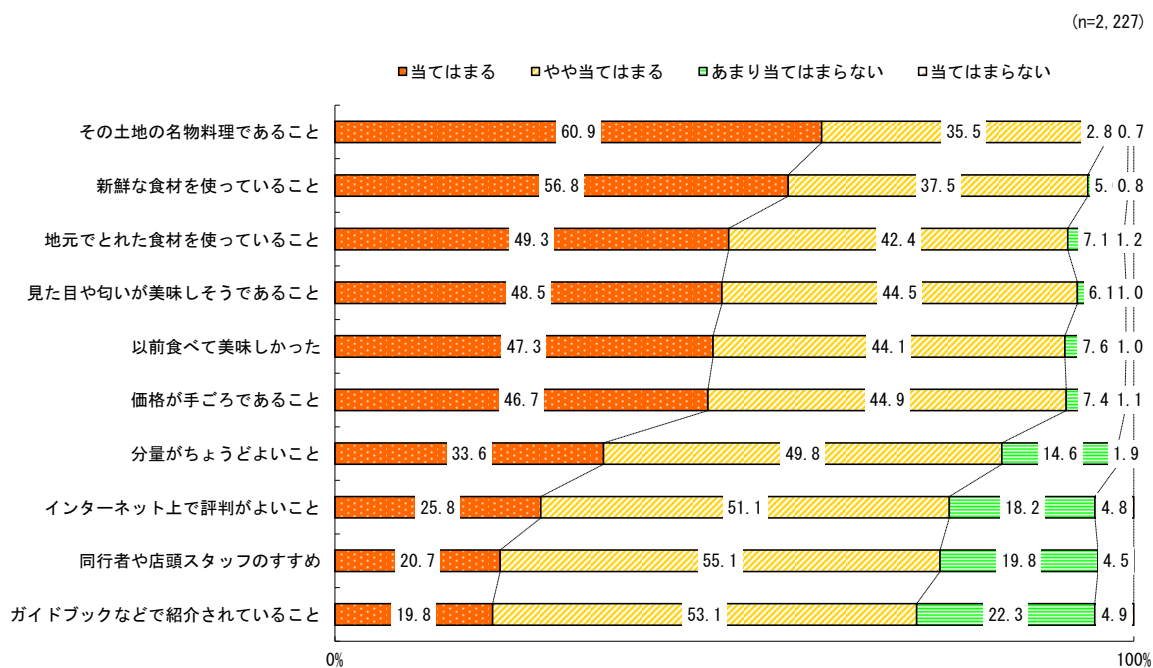
コラム3-1-3①図 旅行先で土産品を購入する動機



資料：(公財)日本交通公社調べ

また、旅行先で食べるものを選ぶ際の理由についても、「その土地の名物料理であること」、「地元でとれた食材を使っていること」といった項目が上位に回答されており、地域で飲食店を営む中小企業・小規模事業者にも、地域で土産品の製造や土産品店を営んでいる中小企業・小規模事業者と同様のことがいえる。(コラム3-1-3②図)。

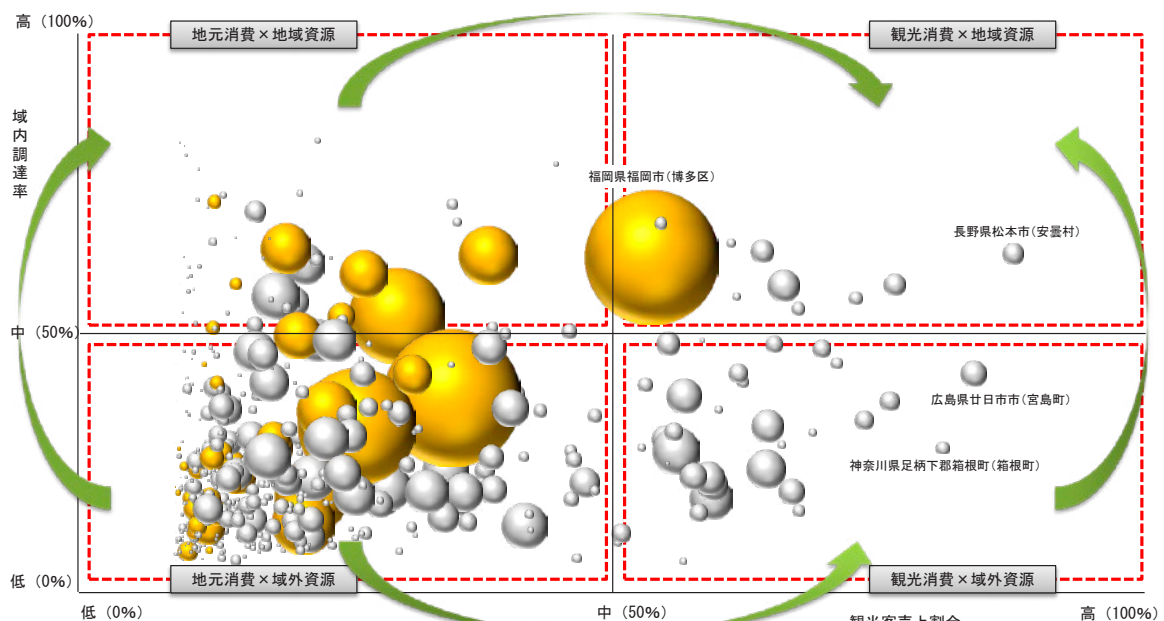
コラム3-1-3②図 旅行先で食べるものを選ぶ際の理由



資料：(公財)日本交通公社調べ

観光地によってはこの域内調達率が大きく異なり、それが観光経済波及効果に大きな影響を与える可能性もある。コラム3-1-3③図は、域内調達率と観光客売上割合から見た観光分布を示したものである。域内調達率が50%以上となっている観光地域は表示対象となっている観光地域の約15%となっており、多くの地域が同一市区町村内にある資源を原材料として十分には活用していないことが分かる。また、売上割合を見ても観光客向けの売上割合が50%以上となっている観光地域は表示対象となっている観光地域の約10%にとどまっていることが分かる。このことから、多くの地域において、観光客向けの売上を伸ばしたり、域内調達率を高める余地はあると考えられ、それらを実現するための取組を行っていくことで、観光経済波及効果は高まり、結果として観光による地域経済の活性化、地域中小企業・小規模事業者の活性化が図られるものと考えられる。

コラム3-1-3③図 域内調達率と観光客割合から見た観光分布図



資料：観光庁「観光地域経済調査」より、中小企業庁作成
 (注) 1. 調査対象は、観光地域(904か所)における観光関連事業所。うち、回収数20以上の観光地域469地域について表示。
 2. 域内調達率は、同一市区町村内から財やサービスを仕入れる割合。
 3. バブルの大きさは、観光客による売上高を示す。
 4. 橙色は、現政令指定都市所在の旧市区区分及び東京特別区(都市部)、銀色は、その他の地域(地方部)を示す。

ここまで、外国人観光客の誘致と、地域ストーリー作りによる観光産業の振興の可能性について論じてきた。以下では、ここまで論じてきた、観

光産業の振興への取組に関連した事例を紹介する²²。

²² 「地域ストーリー作り」による事例については、「地域資源活用ネットワーク形成支援事業」により、地域ストーリー作りを行う事業者を支援することとしており、当該事業結果を参照されたい(平成28年3月事業終了予定)。

事例

3-1-9

落石ネイチャークルーズ協議会

視点を変えて漁船によるクルーズ観光に取り組む協議会

北海道根室市（人口：29,192人（平成22年国勢調査）、面積512.73km²）にある落石ネイチャークルーズ協議会は、漁業者7名、漁業者女性グループ、落石漁協、根室市、根室観光協会、根室観光開発公社により2010年に設立された協議会である。他の地域では見る機会の少ない希少な海鳥の生息する環境を活かし、「落石ネイチャークルーズ」と銘打った、漁船を使ったクルーズ事業を実施している。同協議会のある根室市は、北海道の最東端にある都市で、古くから漁業が盛んでかつては北洋におけるサケやマスの漁業基地として栄え、近年は日本でも有数のサンマ産地として知られている。落石漁港がある落石地区は根室半島の南側に位置し、太平洋に面した自然の地形を利用した美しい漁村である。200世帯ほどの小さな集落で、そのほとんどが漁業を営んでおり、主な漁業はさんま漁、さけます漁、たこ漁、さけ定置網漁、こぶし漁である。

当地区でのネイチャークルーズ事業は、国内はもとより、海外からも野鳥愛好家が集う。事業開始から毎年、乗客数を増やし、直接の売上に加え、地域の知名度向上や地元の食材による弁当の販売など波及効果も広がっている。

落石ネイチャークルーズ協議会の発端は、2005年に北海道開発局から認定された「落石地区マリンビジョン協議会」にある。落石地区ではこのマリンビジョン協議会の活動として、平成19年度から落石の特産物PRを目的とし「おいしい味祭り」を開催した。また、祭りの催しの一つとして、漁船により地域の海からの景観等を楽しむ遊覧航行を行った。この遊覧航行に乗船した新谷氏（当時ANA総合研究所）が、国内で数少ない「エトピリカ」の繁殖地であるこの海の可能性に着目し、観光資源としての可能性を提言したことが、その後の観光地として人を

呼び込むきっかけになった。これを受けた漁協が、2009年から1年間をかけて研究者等のもとに野鳥の調査と検討を12回行い、エトピリカの他にも、絶滅危惧種を含む様々な野鳥を観察できることがわかった。その後、2010年に国土交通省の運行許可を得て、本格的にネイチャークルーズ事業を開始した。

活動にあたってはまず、落石地区の漁業者を対象に船頭とガイドを募集し、集まった7軒の漁業者で、運行速度やルートを確認する試験運行を行った。他にも、鳥に悪影響を与えないための自主規制等を設けた。「落石ネイチャークルーズ協議会」は、「漁船グループ」「受入グループ」「広報グループ」の3グループと事務局で構成されている。「漁船グループ」では漁業者がクルーズ運行を担当し、女性部員の有志からなる「受入グループ」はネイチャークルーズの客に地元の食材を使った弁当等を販売している。また、受入れグループでは、予約・販売・乗船受付担当、運行予定管理担当として、緊急雇用制度を利用した2名の職員を新規雇用している。「広報グループ」は根室市商工観光課や観光協会が担当し、WEBの管理や様々なPRを行っている。事務局は協議会の事務と経理を担当している。乗船料金は7,000円で、一部を「落石うみどり基金」として積み立てて海鳥の調査・保護活動の助成に充てており、既に30万円以上を寄付している。乗客数は初年度から576名で、その後も年々客数を伸ばしており5年目を迎え年間1000名弱の乗客数に至っている。うち、道外からの客が約4割を超えており、近年では海外からの客も増加している。これまでに、月額60万円を稼いだメンバーもあり漁業者の収入増加にもつながっていると同時に、今後は若年層の雇用創出も期待される状況となっている。



ネイチャークルーズの様子



受付等を行う「エトピリ館」

【事例からの示唆】

■成功要因

この漁船によるネイチャークルーズ事業が実現した要因の一つとして、地域に普通にいた海鳥が世界的に希少な資源であると発見できたことが挙げられる。また、専門家からの事業可能性の提案を、漁協が自らの事業として前向きに受け入れ、専門家とともに時間をかけてその価値の磨いていった点も成功要因として挙げられる。さらに、地域全体の取組としての仕組みを構築できたことが、現在の事業のカタチに至る大きなポイントであるといえる。

漁協が地域の漁業者との合意のもとで、漁業と観光との共存のための仕組みとして、料金設定、安全基準や用船のルール、海鳥保護のための利益還元ルール、地域の水産物消費の仕組み（弁当の販売等）を作り上げ、持続可能な形として事業を組み立てている点も評価できるポイントである。

国内外からの集客を実現するにあたっては、事業立ち上げに協働した海外の鳥類学者等のネットワークの活用、野鳥愛好家の専門誌などへの働きかけが効果を生んでいる。絶滅危惧種指定もある「エトピリカ」や「ケイマフリ」と非常に高い確率で遭遇できるという評価、漁船を活用したクルージングという斬新さから、マスメディアでの取り上げも増加しており、その知名度はバードウォッチャーにとどまらない広がりを見せている。地域の断崖絶壁の海岸線景観、湿原の希少植物の価値など海鳥以外の魅力も体験してもらおうと、地域ではネイチャークルーズとあわせて、地域の風景を歩いて楽しむことができる道であるフットパスの整備も進められ、地域での滞在型観光が進められている。

■観光資源の活用

ー地域全体での受入体制整備ー

ネイチャークルーズ事業を実施することで、地域には、

それまでいなかった観光客が訪れている。クルーズに使用する漁船や漁港の岸壁はもとより、市場等の漁港施設についても、外部からの目につくようになった。「落石地区マリンビジョン協議会」での取組の一環として、地区では2005年頃から漁港の衛生管理に取り組み、地域の子ども達も参加した漁港や海岸での清掃活動等を実施してきたが、外部の目を意識することで、以前に比べて明らかに地域の環境は改善された。人の交流事業に取り組むことが、地域の美化、漁港の衛生管理にもつながることが一つの効果として出ていることは、重要なポイントであると考えられる。

また、地域ではネイチャークルーズ事業の他、前述のフットパスの整備、さらに津波防災にもいち早く取り組んできた。漁業者を中心として漁船の沖出しルールをつくり、津波防災への意識を高めることで、その家族や近所への波及、については地域全体での防災意識を高めることに成功している。

いずれも外部専門家等からの提案に対して、地域の可能性を広げるために、地域がそれを前向きに受け入れてきた成果ではあるが、漁協の経営陣やリーダー的漁業者の「少しでも地域のためになることは実施しよう」という意識は注目すべき点であるといえる。

■今後の課題

現在1,000人弱の乗客数について、横ばいか微増でいきたいというのが地域の考えであり、事業継続にあたっては、地域の漁業との共存を可能とする適正な集客規模での受け入れを目指している。このためにも、地域の目指す規模でのガイドの充実や外国人への対応強化などが今後の課題であるといえる。

第2節 地域課題の解決による地域活性化

1 中小企業・小規模事業者による地域課題の解決

前節では、地域の中小企業・小規模事業者が地域の強みである地域資源を活用し、地域経済の活性化に資する取組を見てきた。地域資源の活用は、その資源の本当の価値に気づく、あるいは市場を意識した商品開発や販路開拓を行うことで、他地域との差別化を図る取組となっていく。

他方で、地方、とりわけ中山間地域では人口減少や少子高齢化、それらに起因する地域課題は多様化・深刻化し、地域住民の生活が維持されなくなることで、地域としても維持していくことが難しくなっている地域も見られるようになった。例えば、人口減少が進行していくと、地域の生活必需品（食料品やガソリン等）を販売している店舗が撤退することによって、地域では移動手段を持たない高齢者等が買い物弱者になる可能性がある。また、地域から若い人が流出することによって地域の活気が失われ、人口減少にさらに拍車がかかることも考えられる。

このような中、地域の中小企業・小規模事業者

が事業として地域課題の解決に取り組むことにより、「社会価値の創造（地域活性化）」と「企業価値の創造（企業利益の増大）」を実現している事例も見られるようになった。このような中小企業・小規模事業者の取組について、中小企業白書（2014年版）で示した「CRSV（Creating and Realizing Shared Value²³）」では、「地域に根ざした事業活動を行う中小企業・小規模事業者が、事業を通じて地域課題を解決することにより、その地域が元気になり、その恩恵を、地域課題を解決する事業を行う中小企業・小規模事業者が享受するという考え方」として紹介し、中小企業・小規模事業者の「生きる道」としての可能性についても論じた。

まず、このCRSVの考え方（概念）について、これまでの既存の社会性概念²⁴との比較により整理していく。既存の社会性概念については、およそ第3-1-26図のように整理することができる²⁵。

²³ 中小企業白書（2014年版）P439-448を参照。

²⁴ ここでいう「社会性概念」とは、社会貢献活動、地域課題の解決等、企業等の効率性・経済性を追求する事業活動にとどまらない社会的な取組を行う考え方をいう。

²⁵ この整理は中小企業・小規模事業者に限った整理ではないため、その点には留意する必要がある。

第3-1-26図 既存の社会性概念の変遷・整理とCRSV概念との比較

	既存の社会性概念					CRSV
	メセナ／フィランソロピー	CSR	戦略的フィランソロピー（CRM）	戦略的CSR	CSV	
年代	1980年代～1990年代	2000年代前半	2000年代後半	2000年代後半	2010年以降	
目的	社会貢献	社会的責任（社会貢献・企業倫理・コンプライアンス）の行使	社会貢献、自社のブランディング	社会的課題の解決、企業全体の利益・競争力向上、自社のブランディング	事業を通じた社会的課題の解決、事業売上・利益の獲得	事業を通じた地域課題の解決、事業売上・利益の獲得
内容	慈善・奉仕活動			営利事業	社会的課題を解決するための営利事業（ソーシャル・ビジネス）	地域課題を解決するための営利事業（ソーシャル・ビジネス：コミュニティビジネス）
運営資金	本業で獲得した余剰資金（利益）				ソーシャル・ビジネスの経費（コスト）	
連携状況	単独展開（連携なし）				官・民・中間支援機関等の複数組織と協業（連携あり）	
組織形態	事業会社（一般・社会志向型の大企業）					地域の事業会社（一般・社会志向型の中小企業、ベンチャー企業）
展開エリア	海外・国内（全国）					国内（特定地域・近隣限定）
効果	社会貢献、ブランド力（評判・名声）の獲得			社会的課題の解決、企業全体の利益・競争力向上、ブランド力（評判・名声）の獲得	事業を通じた社会的課題の解決、経済的価値（売上・利益）、ソーシャル・イノベーション、ブランド力（評判・信頼）の獲得	事業を通じた地域課題の解決、経済的価値（売上・利益）、ソーシャル・イノベーション、ブランド力（評判・信頼）の獲得

資料：中小企業庁委託「平成26年度 中小企業のCRSVの先進的取組に関する調査」（2015年2月、みずほ情報総研(株)）

これまでに登場している社会性概念について、社会貢献（メセナ²⁶、フィランソロピー²⁷等）から「CSR²⁸」、「戦略的CSR²⁹」、「CSV³⁰」までは、実践的なレベルまでは言及しない抽象的な概念枠組みであり、且つ、国レベルでの社会的課題に対する大企業の所作に焦点が当てられ論じられてきた。戦略的フィランソロピー³¹の代表的な手法であるCRM³²（Cause-related marketing：コーズリレーティッド・マーケティング）等の概念も、この枠組み内（大企業・社会的課題の解決という文脈）で語られることが多かった。しかし、2000年代半ば以降、国内において人口減少や少子高齢化といった地域課題が顕在化するようになり、本

来的には行政が担うはずであった諸課題の解決が、地域課題が多様化・深刻化することにより、次第に行政だけの取組では対応が困難になってきた地域も見られるようになった。これを解決すべく、各地域のレベルで「ソーシャル・アントレプレナー³³（社会起業家）」らによって形成された、地域の中小企業、あるいは、NPO法人や、中間支援組織等の形態（ソーシャル・エンタープライズ）が台頭するようになった。これらの取組は、前述の大企業に焦点が当てられ、論じられてきた「戦略的CSR」や「CSV」等と共通の「社会的課題を事業で解決し、共通価値を創出する」という考え方にに基づき、「ソーシャル・ビジネス³⁴（地

26 「メセナ」とは、「即効的な販売促進・広告宣伝効果を求めるのではなく、社会貢献の一環として行う芸術文化支援」をいう。公益社団法人企業メセナ協議会ホームページを参照（<http://www.mecenat.or.jp/ja/introduction/post/about/>）。

27 「フィランソロピー」とは「弱者の救済、学術の振興、文化・芸術の支などの公共性に高い分野での寄附活動やボランティア活動の総称」をいう。

28 「CSR（Corporate Social Responsibility）」とは、「社会に経済的価値を提供すること、利益を社会に還元し、社会貢献すること、企業不祥事を防ぐための取組」をいう。

29 「戦略的CSR」とは、「数ある社会問題の中から、企業として取り組むことで大きなインパクトがもたらされるものを選択し、これを踏まえた上でバリューチェーンと競争環境を改革することによって、企業と社会双方がメリットを享受できる活動」をいう。

30 「CSV（Creating Shared Value）」とは、「企業が事業を営む地域社会や経営環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」をいう。

31 「戦略的フィランソロピー」とは「企業の社会貢献活動であるフィランソロピーを自社の競争ポテンシャルの改善につなげる分野と結び付け、そこから生み出される社会的価値と経済的価値の両方を最大化しようと戦略的に取り組む活動」をいう。

32 「CRM（Cause Related Marketing）」とは、「市場に対してイメージ、製品、サービスを有する企業が、相互利益のために、1つまたは複数のコースと、リレーションシップやパートナーシップを構築する活動」をいう。

33 「ソーシャル・アントレプレナー」とは、「今解決が求められている社会的課題（例えば、福祉、教育、環境等）に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し実行する社会変革の担い手」をいう。

34 「ソーシャル・ビジネス」とは、「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いた取組」をいう。

域の場合＝コミュニティ・ビジネス³⁵⁾」や「ソーシャル・マーケティング³⁶⁾」等の手法により、地域課題を解決していくという点に特徴がある。

現在では、単に課題を解決するだけでなく、さらに新たな価値（制度等の変革）を地域発で生み出すという「ソーシャル・イノベーション³⁷⁾」という概念も出てきている。このような経緯から、企業等の社会性概念もこれまでの抽象的な表現による概念ではなく、起業のプロセスや具体的なビジネスの設計方法（ソーシャル・デザイン³⁸⁾）、あるいは取るべき具体的な組織形態や連携等にまで言及した、より導入・実践することに主眼が置かれた、実効性のある概念が提示される時代になっている。

このような中、CRSVは「地域に根ざした中小企業・小規模事業者でなければ解決困難な地域課題解決への取組であると同時に、その取組により、地域課題を解決する中小企業・小規模事業者、その地域課題解決の恩恵を受ける地域住民が互いに支え合うことにより生まれる好循環に向けた取組³⁹⁾」という、地域志向の新しい社会性概念であるといえる。この取組による地域活性化への

インパクトの大きさは、その取組規模に規定される面もあるが、地域課題を解決することにより社会価値を生み出すのと同時に自らの企業価値をも高め、地域とともに生きていこうとする中小企業・小規模事業者の取組は、地域活性化への確かな一歩であるといえる。それでは、これら地域課題を解決する中小企業・小規模事業者にはどのような特徴があるのでしょうか、「CRSVの先進的取組に関するアンケート調査⁴⁰⁾」の結果から見ていく。

まず、地域課題解決への取組を行う事業者の創業動機について、第3-1-27図から見ていく。これを見ると、「地域社会の課題を解決したいから」、「社会に貢献したいから」と回答した事業者の割合がそれぞれ約5割、「アイデアを事業化するため」が約4割、「専門的な技術・知識を活かしたかった」が約2割となっていることが分かった。このことから、地域課題解決への取組を行う事業者は、全体的に、自己の利益よりも他人（地域）の利益になるような考え方により創業しているという傾向が見て取れる⁴¹⁾。

35 「コミュニティ・ビジネス」とは、「地域の課題を地域住民が主体的に、ビジネスの手法を用いて解決する取組」をいう。

36 「ソーシャル・マーケティング」とは、「製品計画、価格設定、伝達、分配、および市場調査を考慮し、社会通念の受容性に影響を与えるためのプログラムのデザイン、実行、コントロールを行うこと」をいう。

37 「ソーシャル・イノベーション」とは、「社会的課題の解決に必要なとされる社会的商品やサービスの提供、あるいはその提供の仕組みの開発」をいう。

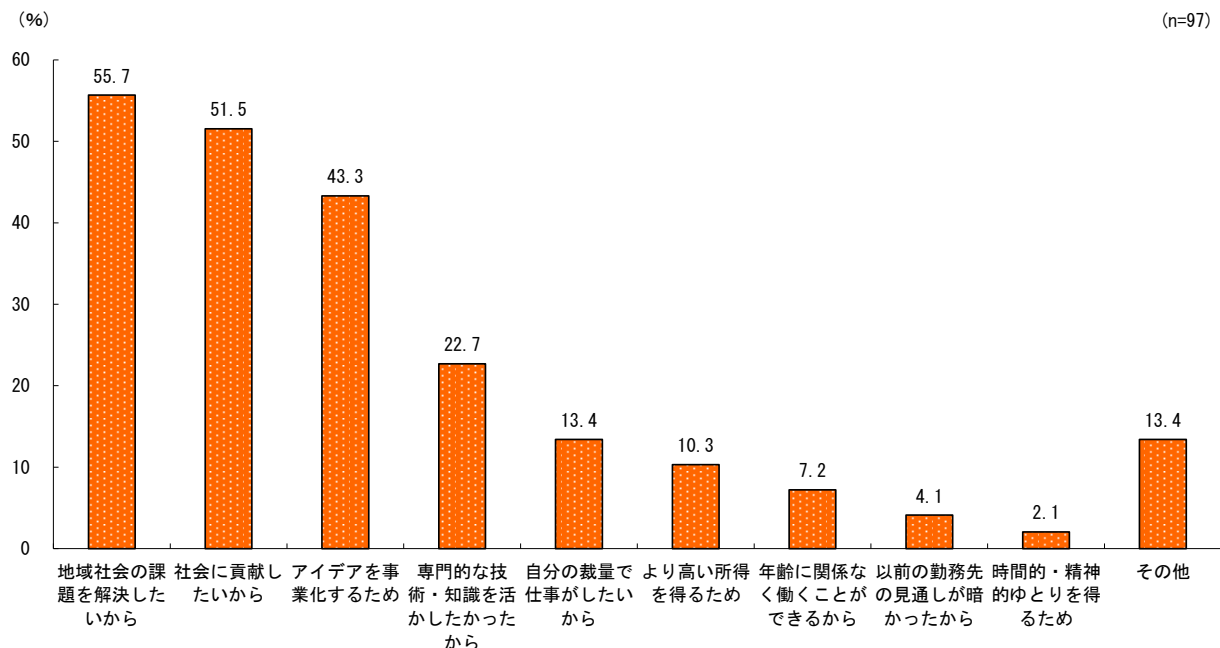
38 「ソーシャル・デザイン」とは、「社会的課題を解決するための概念（コンセプト）や方法論、仕組み」をいう。

39 中小企業白書（2014年版）、第3-5-47図を参照。

40 中小企業庁の委託により、みずほ情報総研（株）が2014年7月に、175事業者を対象にしたアンケート調査。175事業者は、各種参考文献から地域課題の解決と事業活動の両立を図っていると思われる事業者を選定した。回答があった112事業者（中小企業・小規模事業者：89、NPO法人等：23）の内、12事業者については、事業により地域課題を解決しているとは回答していないため、実際の分析はそれらを除く100事業者（中小企業・小規模事業者：79、NPO法人等21）について行った。アンケートの回答者は、中小企業・小規模事業者とNPO法人等が混在するが、後述するようにNPO法人も事業に際して中小企業・小規模事業者と同様な課題を抱えているため、分析としては一体で行うこととする。

41 中小企業白書（2014年版）では、創業動機について女性、若者（35歳以下）、シニア（55歳超）に分けて聞いている。これによると、「自分の裁量で仕事がしたいから」（81.1%）、「年齢に関係なく働くことができるから」（74.5%）といった項目が上位となっている一方で、「社会に貢献したいから」（39.0%）といった項目については、地域課題を解決する事業者の創業動機ほど高くないなど、創業動機に違いが見られる。ここでの数値は、女性、若者、シニアの平均値である。

第3-1-27図 地域課題解決への取組を行う事業者の創業動機

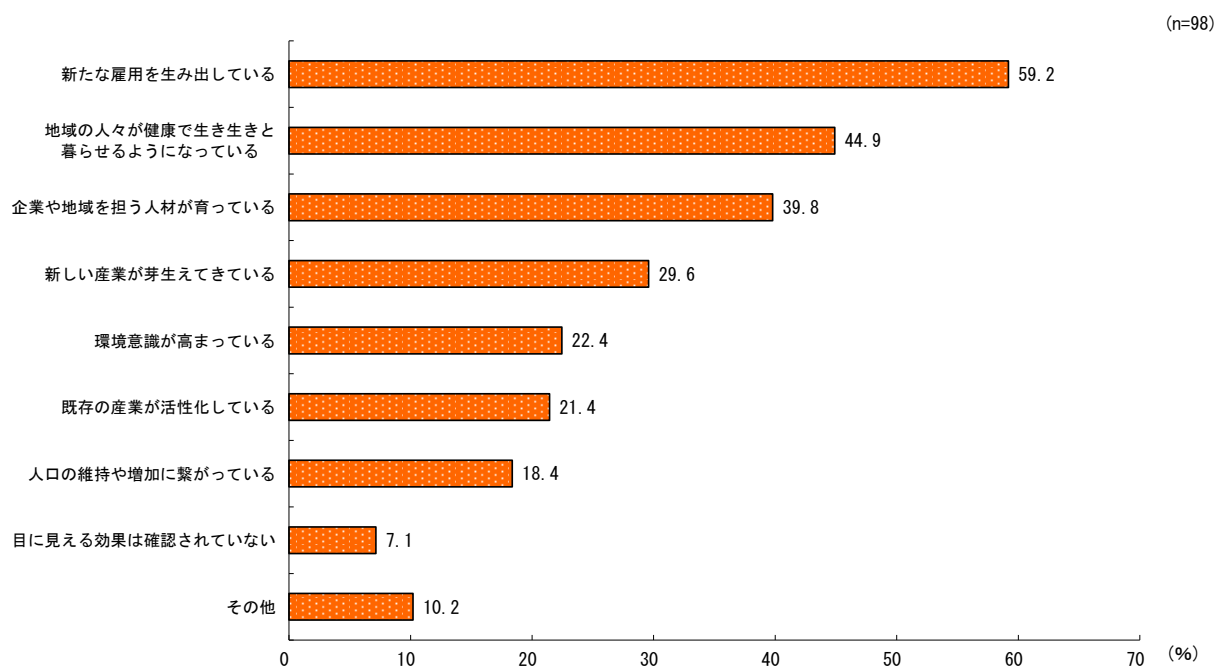


資料：中小企業庁委託「GRSVへの先進的取組に関するアンケート調査」（2014年7月、みずほ情報総研(株)）
 (注) 複数回答のため、合計が100%を超えている。

次に、事業による地域課題の解決が地域に与える影響について、第3-1-28図から見ていく。「新たな雇用を生み出している」(59.2%)、「企業や地域を担う人材が育っている」(39.8%)といった項目が上位となっており、事業による地域課題の解決が、雇用の創出や人材育成など地域経済にも貢

献していることが分かった。また、「地域の人々が健康で生き生きと暮らせるようになっている」(44.9%)といった項目も上位となっており、地域課題の解決が直接的に地域住民の生活環境の改善・向上に寄与していることが分かった。

第3-1-28図 事業による地域課題の解決が地域に与える影響



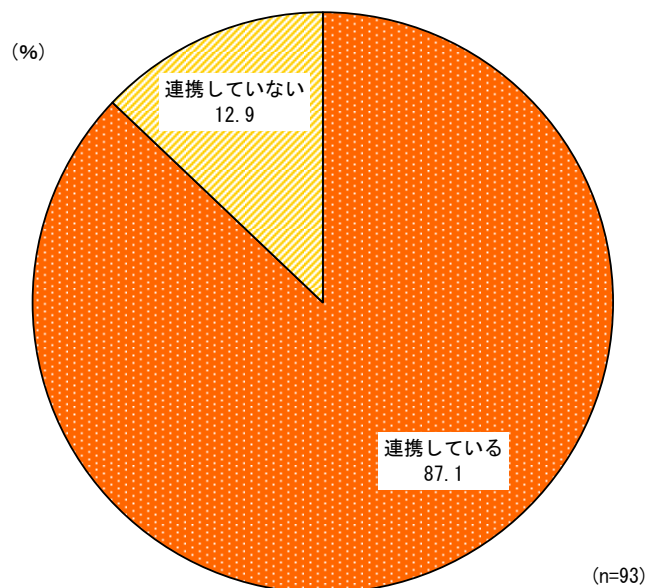
資料：中小企業庁委託「CRSVへの先進的取組に関するアンケート調査」（2014年7月、みずほ情報総研(株)）

(注)複数回答のため、合計は100%を超えている。

事業により地域課題を解決していくためには、事業者単独で地域課題の解決に向けた取組を行うのではなく、他の主体と連携することも重要である。第3-1-29図は、地域課題を解決する事業者の連携状況を見たものである。これを見ると、全

体の約9割の事業者が他の主体と連携していることが分かり、他の主体と連携すること、事業推進上のメリットがあると認識している事業者が多いということがうかがえる。

第3-1-29図 地域課題解決への取組を行う事業者の連携状況

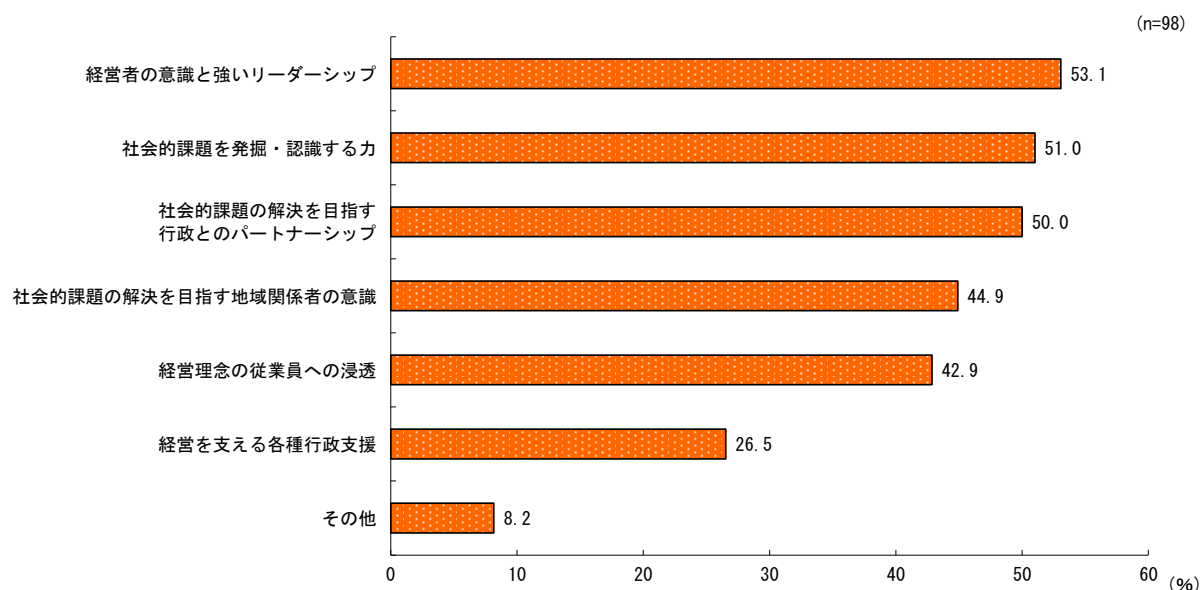


資料：中小企業庁委託「CRSVへの先進的取組に関するアンケート調査」（2014年7月、みずほ情報総研(株)）

さらに、地域課題の解決と事業を両立する際には、どのような要素が必要となるか見てみると、「経営者の意識と強いリーダーシップ」と回答した者が53.1%と最も多くなっていることが分かる（第3-1-30図）。このことから、地域課題の解決と事業の両立には、地域課題を解決しようとする経営者の意識と強いリーダーシップが事業の成否を握っていると認識している事業者が多いという

ことが見て取れる。また、「社会的課題（地域社会で発生する重要な課題）を発掘・認識する力」、「社会的課題の解決を目指す行政とのパートナーシップ」と回答した者も多く、広くアンテナを立てて地域課題の解決への取組を行うことで、事業としても成立するという認識を持つ者が多いことが分かった。

第3-1-30図 地域課題の解決と事業を両立する際に必要な要素

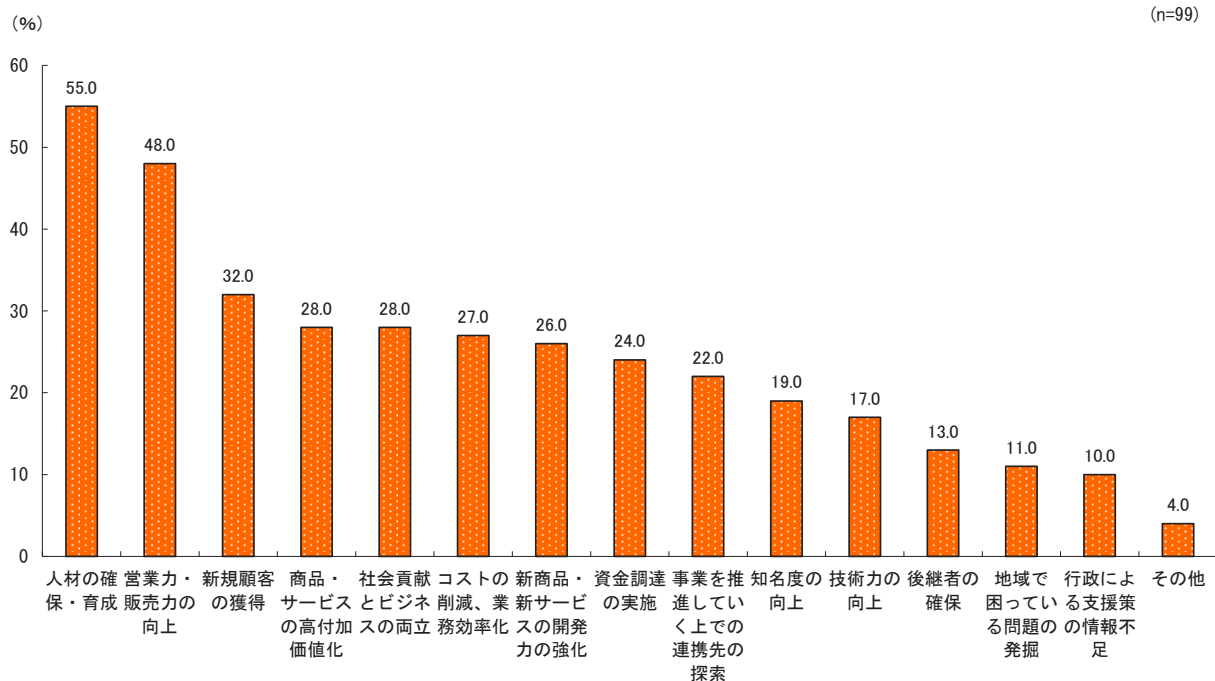


資料：中小企業庁委託「CRSVへの先進的取組に関するアンケート調査」（2014年7月、みずほ情報総研(株)）
 (注) 複数回答のため、合計は100%を超える。

他方で、地域課題解決への取組を行う事業者は、現在、どのような課題を抱えているのだろうか、第3-1-31図から見ていく。地域課題解決への取組を行う事業者の約5割が「人材確保・育成」、「営業力・販売力の向上」といった、一般の事業者も抱える課題と同様の課題を抱えている一方で、3割弱が「社会貢献とビジネスの両立」といった地域課題解決への取組を行う事業者ならで

はの課題を抱えていることが分かる。地域課題の解決をいかにしてビジネスに結びつけていくかという点については、地域にどのような課題があり、その地域課題解決に相応の対価が支払われるかどうかについてしっかり把握することによって、社会貢献とビジネスの両立という課題を克服していくことが重要であるといえる。

第3-1-31図 地域課題解決への取組を行う事業者が抱える課題



資料：中小企業庁委託「CRSVへの先進的取組に関するアンケート調査」（2014年7月、みずほ情報総研（株））

（注）複数回答のため、合計は100%を超える。

ここまで、地域の中小企業・小規模事業者が事業で地域課題を解決する考え方であるCRSVについて、既存の社会性概念との比較により整理するとともに、地域課題解決への取組を行う事業者の特徴について見てきた。経済・社会構造の変化の中で多様化・深刻化していく地域課題に対し、自

利よりも利他を重視した事業者の取組により、地域課題解決がなされていると同時に、それら地域課題を解決する事業者が、一般の事業者と同じような課題を抱えていることも分かった。

以下では、事業で地域課題を解決する中小企業・小規模事業者の事例を見ていくこととする。

事例

3-1-10

株式会社あわえ

地域資源を磨いて活用することで地域を元気にする企業

徳島県海部郡美波町の株式会社あわえ（従業員10名、資本金1,000万円）は、地域文化資源保護・継承事業、企業誘致・定住促進支援事業等、地方を元気にするための事業を展開している企業である。

同社の吉田社長が、自身のITベンチャー会社のサテライトオフィスを故郷である同町に設置した際に、地域住民との交流が進む中で、「外から人が来ることで町に活気が

生まれた」という住民の声を聞き、地域を元気にしたいという思いから同社を設立した。

美波町は、多くの地域資源があるにも関わらず、少子高齢化と若者の流出によって人口減少に歯止めがかからないという過疎地域特有の問題が深刻化していた。この状況を改めて実感した吉田社長は、地域の資源を活用した地域活性化のための事業モデルを作ろうと考えた。

まず、空き古民家に放置された貴重な昔の風景や個人の写真をデジタル化して、クラウド上に残すフォトストックサービスを開始した。次に、地域の一次産業の活性化を図るために、地域でしか消費されない少量生産の産品にパッケージデザインや生産に関するストーリーを付加するなどのブランディングを行い、地域外に独自の直販ルートを構築した。これらの取組により、今まで価値を見出されてこなかった地域の資源が同社の取組により価値のあるものとして生まれ変わることができた。

また、明治時代に建てられた、かつては地域の交流の場であった銭湯をリノベーションし、地域の人々の新たな交流拠点とするとともに、そこに同社の事務所を設置し、都市部から来訪する人々と地域住民をつなぐ機能を持たせた。



同社の吉田基晴社長

【事例からの示唆】

■成功要因

同社の吉田社長が、地域住民の声に耳を傾け、少子高齢化や人口減少といった地域課題を地域にある資源を磨くことによって解決しようという点が成功要因の一つとして挙げられる。資源をそのまま活用するのではなく、しっかりと磨くことで本来持っている資源の価値を最大限引き出すことに成功した。この事例では、空き古民家に放置された貴重な昔の風景や個人の写真、地域でしか消費されない少量生産の産品、明治時代に建てられた、かつては地域の交流の場であった銭湯など、地域住民からみれば当たり前の存在であったものが、一度故郷を離れた吉田社長の目から見ると価値を見いだせるものに映った。また、一度故郷から離れたことで、再発見しようとする意志が強く働いた。これは、地域の資源を違った目線でみることによって、地域資源の潜在的価値を引き出すことも可能であるということを示唆している。

■地域課題の解決

—地域課題の解決に向けた経営者の「強い思い」—
徳島県南東部に位置する美波町は漁業が中心の町で、人口は年々減少し、直近では7,471人（2015年2月1日

同社の取組を契機に、進出企業が増えた同町では、新たな雇用創出による若年人口の増加やそれに伴う高齢化率の低減も期待され、町全体が活性化しつつある。

同社は現在、地域住民から様々な事業の相談が持ち込まれる存在になっているが、この美波町における地域活性化モデルの成功は、同様の悩みを持つ多くの地域にとっても問題解決の糸口となり得ると考えられ、各方面から大きな期待が寄せられている。

吉田社長は、これからも地域の仕事づくり、場づくりを行い、地方と都市間でお互いの良い部分をシェアしあえる新しい関係を構築する地域活性化のモデルを、他の地域にも広げていくことで「日本の田舎をピカピカにしたい」と考えている。



リノベーションした銭湯

現在）となっており、地域の活性化が大きな課題となっている。地域の課題は絶えず変化していくため、地域の課題解決には、持続的な取組が必要であるといえる。同社の吉田社長が、自分の生まれ故郷である美波町の地域課題を何とか解決したいという「強い思い」を持ったことが事業の原動力となり、また、その取組に事業性を持たせることで、持続的な取組を可能にしたといえる。

こうした取組は、徐々にではあるが地域住民の意識を変えていく力になっている。企業進出により雇用が創出されたことに加え、都市と地域の交流機能も備えたことから、今後、地域の需要に対応した事業を展開することにより、さらなる売上増加や地域活性化への貢献が期待される。

■今後の課題

同社は、今後、美波町での事業モデルを継続しつつ汎用化し、同じような悩みを持つ他の地域にも広げていきたいと考えているが、設備投資等のための資金調達や新製品・サービスの開発等が課題となっている。特に、吉田社長は、小さな町で事業を展開する場合、利害関係が発生することが少なくなく、事業が円滑に進むよう地元との調整役を果たす機能が必要であると考えている。

事例

3-1-11

株式会社夢創造

柔軟な発想で地域の資源を活用し、高級なトラフグを養殖・販売する企業

栃木県那須郡那珂川町の株式会社夢創造（従業員10名、資本金3,000万円）は、トラフグの養殖・販売、トラフグ加工品販売、アンテナショップ運営、フランチャイズ展開のコンサルティング事業を展開している企業である。

同社の野口社長は、1984年から出身地の那珂川町で環境調査会社を経営してきた。人口減少や少子高齢化が進行し、疲弊していく町の状況を目の当たりにして、地域経済を活性化する方法はないかと考えていた。そこで、自身の環境分析の知識と技術を活かして地元の主要な天然資源である温泉を調査したところ、塩分を含むナトリウム温泉水だということが分かった。また、地元の高校には水産科もあることから、温泉水を利用した養殖事業を思い立ち、試験飼育を経て、2010年4月に同社を設立、高級海洋魚であるトラフグの養殖・販売を開始した。養殖・販売にあたっては、事業の収益性も十分に検討することが重要であると考え、数種類の魚の成長速度や育てやすさなど、生物的特性を比較検討し、同社での養殖に最も適していると考えられたトラフグを選択した。

養殖場の建築費などの初期投資を抑えるために、廃校になった小学校の教室や閉鎖されたスイミングスクールの跡地などを活用した一方で、最も重要なことは水質管

理や飼育員の育成であるとの認識の下、この部分については費用も手間もかけるようにし、従業員については地元の高校の水産科卒業生を飼育員として採用・育成してきた。

また、天然のトラフグよりも美味しい養殖のトラフグを出荷することを目指し、大学等と連携して、出荷直前に飼育水の塩分濃度を上げて、うまみ成分であるアミノ酸比率を上げるなどの工夫を行ってきた。

海のない栃木県での「温泉トラフグ」養殖は、その珍しさから多くのメディアで取り上げられ、同町への来訪者は増加した。視察者だけでもこれまで3,000人以上を受け入れ、地元の飲食・宿泊業の活性化につながっている。そして現在では、地域全体のさらなる活性化を図るために、那珂川町内で「温泉トラフグ」だけでなく、他の特産品も販売するアンテナショップも運営している。

今後について、野口社長は、全国に「温泉トラフグ」を拡販するだけでなく、当地と同様に、少子高齢化問題を抱える地域への指導者の派遣、コンサルティングの実施等を通じて、フランチャイズ展開を図っていきたいと考えている。



同社の野口勝明社長

【事例からの示唆】

■成功要因

同社の野口社長が、疲弊していく町の状況を目の当たりにし、地域経済の活性化のための方法はないかと考えた際に、自身の知識と技術に照らし合わせて、地域の資源である「温泉水」の活用を検討したことが成功要因の一つといえる。



廃校を利用したトラフグの養殖場

また、トラフグの養殖・販売にあたっては、事業の収益性も十分に検討することが重要であると考え、数種類の魚の成長速度や育てやすさなどの生物的特性を比較検討し、同社での養殖に最も適していると考えられるトラフグを選んだことなど、地域の資源を活用しながらも、事業性に重視して取り組んだことも重要なポイントであるといえる。

■地域課題の解決

ー自身の知識・技術を活かした地域資源の活用ー

那珂川町は、2005年に那須郡馬頭町と同郡小川町が合併して誕生した町で、合併以前から長期的に人口減少が続いている。直近では人口が17,891人（2015年3月1日現在）となっており、同時に高齢化も進行していることから、地域経済の活性化が大きな課題となっていた。こうした中、同社の野口社長が地域経済を活性化する方策を考え、これまでにない柔軟な発想で地域の資源を活用した事業を展開する同社を立ち上げた。このことにより、新たな雇用の創出や、まちへの訪問者も増加したことから、地元の飲食・宿泊業の活性化といった効果も出てきている。

同社の夢創造という社名について、野口社長は「夢は待っていても実現せずに創造していかなければ実現しな

いという想いからつけたもの」と語り、起業により地域経済の活性化を実現させることに、強い想いを持っていたことが分かる。

■今後の課題

同社が、今後も事業を推進していく上で課題となるのは、資金と労働力の確保である。本事業では、廃校となった小学校の教室や閉鎖されたスイミングスクールの跡地等活用しながら、段階的に事業を拡大してきた。しかし、売上の採算が採れるのは、事業開始後1～2年後の成魚を販売する時であるため、その間の資金繰りが課題であるといえる。また、養殖に関する労働は、労働時間が長く肉体的にもきつと感じる若者も多いため、人材確保も容易ではないといえる。

事例

3-1-12

有限会社ナルデン

徹底した顧客目線で、地域住民に必要な家電店として事業展開する企業

和歌山県和歌山市の有限会社ナルデン（従業員6名、資本金500万円）は、家電製品販売及び修理、オール電化用機器販売及び施工、太陽光発電システム販売及び施工、リフォーム全般、和歌山県指定福祉用具貸与事業所として介護用品及び福祉用具のレンタル・販売、住宅改修等を行っている企業である。

同社は、1971年、ナルデン商会として創業し、家電販売を通じて地域の暮らしの役に立ちたいとの想いで、より生活に密着したクリーニング取次所を併設した家電製品販売店を開業した。

同社は、顧客目線での販売を徹底して貫き、家電販売においては、常に製品の性能や使用方法などを各メーカーの商品発表会や講習会を通じて勉強し、維持も含めたコスト計算を行った上で各家庭においての使い方を提案しながら販売している。同社の成瀬静夫社長は、「地域の家電店は、お客様宅の床下から天井裏まで入って工事を行うこともあり、「顧客との信頼関係の構築」がリフォームや太陽光発電、介護用品・福祉用具など家電製品販売以外の事業につながっている。」と言う。

大型家電店の進出などにより街の家電店を取り巻く経営環境が厳しさを増す中で、同社は、小売店と大型量販店

との価格の差について、経営の原点に戻り、大型店にはできない低コスト以外のサービスに力点を置き実行することで、その違いを積極的に説明するように心がけている。また、介護・福祉事業では、和歌山県に福祉用具貸与事業所として認定を受けるとともに、ケアマネージャーや行政、地域コミュニティと連携してそれぞれの利用者に合わせたきめ細かいサービスを行っている。

このような事業展開により、成瀬社長は、「地域の人々が健康で生き生き安心安全に暮らせるお手伝いが出来ている」、「環境意識が高まっている」などといった効果を実感している。また、成瀬夫婦の背中をみて育った子どもたちが、地域における同社の役割を理解し、跡継ぎとして経営に参加している。さらに、顧客の要望を聞いていく中で、その要望をメーカーに提案することにより新商品の開発・販売等に貢献できているなどの効果も出てきている。

成瀬社長は、今後とも顧客へのサービスを通じて、地域に必要とされる家電店を目指して、事業を拡大させていきたいと考えている。また、顧客と行政を繋ぐパイプ役としても役割を果たしていきたいと考えている。



同社の成瀬静夫社長

【事例からの示唆】**■ 成功要因**

大型家電店の進出などにより街の家電店を取り巻く経営環境が厳しさを増す中で、同社は、経営の原点に戻り、大型店にはできない低コスト以外のサービスに力点を置いたことが成功要因の一つとして挙げられる。また、同社の製品は何故、大型量販店よりも価格が高いのかを積極的に説明することにより、顧客の小さな悩みを解決しつつ、売上・利益を確保していく持続的なサービスモデルを確立したことも特徴的であるといえる。

■ 地域課題の解決**ー顔の見える信頼関係に基づく事業活動ー**

和歌山市の人口は、1984年の402,906人をピークに人口減少している中で、中心市街地では高齢単身世帯も多く少子高齢化が進んでおり、住民の生活やコミュニティに様々な影響を及ぼしている。

こうした状況の中で、成瀬社長は、夫婦で力を合わせて、真摯に地域住民と向き合ったことにより、介護用品や福祉用具を取り扱うようになった。



同社主催のイベントの様子

同社の徹底した顧客目線の事業は、小規模事業者ならではの取組であり、親の背中を見て育った子どもたちは、その経営姿勢を肌身で感じており、今後とも地域の人口減少や少子高齢化といった変化や顧客のニーズの変化に合わせて、地域で必要とされる家電店として、地域に根付いた事業活動を行っていくことが期待される。

■ 今後の課題

同社は、介護・福祉事業を通じて和歌山県や和歌山市などの行政とのつながりができ始めており、今後は同社が顧客と行政と三位一体となって、暮らしやすい地域をつくっていきたいと考えている。例えば、同社では、高齢者用の電動カートのレンタルを行っているが、高齢者がカートで安心して移動できる環境があってはじめて役に立つことを実感しており、行政への働きかけが必要と考えている。また、暮らしやすい地域をつくるために、ITを活用した見守り事業を展開していきたいが、そのためにはパソコンを活用したネットワーク環境を整える必要があり、IT活用の知識やスキルを高めていくことが課題となっている。

事例

3-1-13

東シナ海の小さな島ブランド株式会社

日常的な生活と生業に価値を見出し多様なビジネスを創出する島の豆腐屋

東シナ海の小さな島ブランド株式会社（従業員11名、資本金10万円）のある甑島（こしきしま）は、鹿児島県薩摩川内市の川内港から西方約26キロメートルの東シナ海上に位置し、北部に位置する上甑島、中部に位置する中甑島、南部に位置する下甑島の3つの島から形成されている。人口は3島合わせて約5,000人であり、豪壮な海食崖、特異な湖沼群、鹿の子百合の原生地、緑豊かな常緑広葉樹原生林と、他では見られない自然景観が今でも護られており、2015年3月に国定公園に指定された。

同社の創業者である山下社長は甑島で生まれ育ち、高校進学とともに島を離れていたが、卒業後に京都の和装小物の卸会社に勤めながら、上甑島で開催されているアートイベント「KOSHIKI ART PROJECT」の企画・運営に関わっていた。その一方で、愛する故郷において、かつての風景が失われつつある状況に危機感を抱き「本土にしながら島との関係を築いていくスタンス」から「島にしながら本土との関係を築いていくスタンス」へと方針を転換し島へのUターンを決意した。

2010年に、まず米作りとサツマイモの生産に取り掛かったが、まったく収入が得られない時期もあり、農業による安定収入の確保がいかに困難であるかを思い知らされた。一方で、当時の甑島には地場の農水産物を使ったお土産品がまったく売られていないという状況があった。そこで、2012年4月に、島の魅力をきちんと消費者に届けたいという想いから、甑島の農水産物と加工品の通信販売事業を主とする会社を設立した。最初に取り組んだ「島米プロジェクト」は、甑島の素朴な暮らしと美しい風景を守り育てていくための農業や漁業という生業の営みそのものに価値を見出した。この営みに対して支援してもらおうとい

うコンセプトのもと、島米と干物などの加工品をギフトセットとして通信販売するものである。また、島の日常的な風景を旅行者にとっての非日常的な体験として提供する観光ガイド事業「しまなび」も同時に開始した。

2013年5月には、古民家を改築して社屋を建設し豆腐屋（屋号：山下商店）を開業した。かつては朝早くから豆腐屋にザルを持った人々が集まり、豆腐を購入するついでに会話が交わされる様子が島の日常的な風景として根付いていたことから、その原風景を今の時代に再生したいとの思いから豆腐屋を開業した。今では、毎日朝から豆腐を買いに来る人々が山下商店に集まり会話が交わされている。また豆腐を販売するだけでなく、島内を行商し、御用聞き役も担っている。

当初は山下社長一人で始めた会社であったが、創業から2年半が経った2014年11月時点で年商4,000万円、従業員は11名（パート含む）となり、甑島の生産者を支えるとともに、雇用の受け皿となる企業に成長している。また、夏期には期間限定のバーの営業、日常風景のマップづくり、プライベートブランド商品の開発・販売など、次々と新しい事業を展開しており、2014年10月には鹿児島市内最大の百貨店マルヤガーデンズに常設店を設置することとなった。2015年春には、島内の民宿を事業継承する形で運営を開始する予定であり、さらには旧港ターミナル跡地を利活用した飲食事業と物販事業の両輪展開による「コシキテラスプロジェクト」もスタートする予定である。2020年には年商4億円、従業員数30人という経営目標を掲げる東シナ海の小さな島株式会社は、今後も甑島の風景を護り伝えていくために、新たな事業を展開していく。



山下商店（豆腐屋）の様子

【事例からの示唆】

■成功要因

一般的に農山漁村における地域資源は、農作物や水産物などの物的資源や自然景観などの景観資源、文化財などの文化資源あるいは地域の人々（人的資源）が挙げられる。しかし、山下社長は、甌島の素朴な暮らしと美しい風景を守り育てていくための農業や漁業という生業の営みそのものを地域資源と捉え、島米と干物などの加工品をギフトセットとして通信販売を行っているところが成功要因の一つとして挙げられる。これによって、顧客が単なる消費者ではなく応援者という認識に変換され、資源価値を高めることにつながっており、さらには固定客（ファン）の獲得という効果も得られている。

また、島の食材を使った特産加工品の商品開発においては、「島の風景を伝えられる商品づくり」というコンセプトを基にデザインされている。会社としてデザイナーを雇用することで、お土産品のパッケージデザインやリーフレット等のメディアデザインなど、東シナ海の小さな島ブランド株式会社で展開している各事業におけるデザインの質を高め、企業としてのブランド確立にも寄与している。

■地域課題の解決

ー地域において多様なビジネスを創出ー

東シナ海の小さな島ブランド株式会社では多角的に事業を展開している。農業、豆腐屋、島内外における特産品の小売販売・通信販売、飲食業、そして2015年には宿泊業を開設し、旧港ターミナル跡地を利活用した飲食事業と物販事業の両輪展開も予定している。様々な事業

を立ち上げていくことは、リスクも伴うが、複数の事業を展開していくことで、一つの事業が停滞しても他の事業で補完できるというリスク分担を図るメリットもある。元来、離島の生活では複数の仕事をかけもちことで生計を立てている人が本土に比べて多い。限られた地域経済の中で起業するにあたっては、複数の事業を展開することが重要な視点となる。

また、本事例の最も重要なポイントは山下社長の覚悟と決断であるといえる。山下社長は「自分で決めたことだから誰にも言い訳できない」と述べている。離島という特殊な条件の中で起業し、2010年の起業からわずか4年間で年商4000万円、11人の雇用を生み出すまでに至ったが、ここまで来る過程で相当の苦労があったという。しかし、自身が決断したことであるため、相当の苦労は覚悟を決めて乗り越えていかなければならないという強い思いを持って乗り越えてきた。農山漁村で起業するということは相当の覚悟を決めて決断することが大きなポイントであるといえる。

■今後の課題

島米プロジェクトでは農家や水産業者と連携し、しななびは来訪者への集落案内に対する住民の理解と協力のもと実施し、豆腐屋は島の人々に親しんでもらうことで営むことができていく。このように、山下社長が展開してきた事業は、地域住民の理解と協力に支えられてきた側面もある。今後、旧港ターミナル跡地を利活用した飲食事業と物販事業を展開していくにあたっては、これまで以上に地域の人々の理解と協力を得ることが重要な課題となる。

事例

3-1-14

有限会社トップリバー

儲かる農業の実現に向けた農業“経営”の展開と農業経営者の育成

長野県御代田町（人口：14,741人（平成22年国勢調査）、面積58.78km²）にある有限会社トップリバー（従業員42名、資本金1000万円）は、農産物の生産・販売、農業従事者の育成・指導、農業生産法人の立ち上げ及び黒字化サポート事業等を行っている農業生産法人である。千葉県や静岡県等に自社農場を持つなど事業は全国に広がっているが、その取組の背景には、昨今の日本の農業に対する強い危機感があった。現在、国内の農家は減少の一途を辿っており、昭和30年代に1,200万世帯あった農家が、現在では250万世帯と約5分の1にまで減少している。一方で農業技術の発達もあり、総生産額は5,000万トン前後と大きく変化はしていない。

同社は、目標の一つとして、農業を「儲かる産業」に育てることを掲げている。同社の取組は、農業生産物の生産と販売という農業生産法人本来の内容から、農業従事者の育成指導、企業の農業参入や農業生産法人の立上げにかかる経営サポートに至るまで、日本の農業全体の底上げを狙っている。

農産物の生産・販売では、自社生産の他に契約農家との栽培委託を行っており、同社の管理農地と契約農家の土地約100haでレタスやキャベツ等の野菜を中心に生産している。同社は、生産物の安全性の追及やトレーサビリティの導入により安定した利益を上げているが、同社が農業で利益を上げることができたのには幾つかの理由がある。

まずは既存の市場を通じた出荷ではなく、外食、小売チェーン、加工業者等との間に直接販路を拓き、直接取引をしている点である。取引先は70社ほどで、個々の取引先のニーズに合わせた栽培を行う代わりに、市場価格に関わらず一定価格での買取契約をするなど、天候に左右されやすい農業の欠点を補って安定収益を得ている。納入数も事前に決めているため、生産計画の概念がなかった農業に「生産計画」を立てることも可能となった。また、生産以上に「営業」に力を入れており、同社では常に数名の営業担当社員が、顧客と生産現場との調整役として活躍している。さらに、同社は元々自前の農場を持っておらず、自社農場の全ては、農家が耕作を行わなくなった「遊休農地」を活用するとともに、農器具にも中古を使用するなど、可能な部分は徹底したコストカットを行っている点も特徴的である。こうした工夫の結果、同社は2000年の設立から10年後の2010年には、売上高12億円に達している。

同社では儲かる農業を担うための人材育成も積極的に行っている。全国から募集した研修生は約5年間、同社の自社農場（または契約農場）で研修を行い、「農作物の生産」、「農産物の営業」、「組織マネジメント」等について習得する。現在の研修生（正社員）は約30名で、その半数が大学卒の高学歴な若者であり、皆実家が農家

等でない全くの素人である。研修生は全て正社員であり、給与15万円以上の他に各種手当や社会保険等も完備しており、成果によっては高額な賞与が支払われる場合もある。やる気があり、かつ条件が合えば2年目から一農場の現場監督責任者である「農場長」になることができるなど「挑戦するための機会」も用意されており、就農者ではなく「農業経営者」を育成し独立させることを目指した取組を実践している。

この研修制度には、毎年50名を超える希望者があるが、長期研修前の短期研修を終えた段階で残るのは5名程度であり、長期研修希望者はここで農業経営に加え、農業に対する厳しさも学ぶ。同制度を利用して、2000～2013年の13年間で19名が「農業マネージャー⁴²」として同社から独立・起業した。同社で経験を積んだ研修生が、日本各地で「農業経営」を行っており、中には8億円を売り上げる若者も現れた。

このほかにも、農業経営者に対するコンサルティングなどを行って、儲かる農業の仕組みを広めていく役割を担う「農業コーディネーター」の育成、農作業を行なうアルバイトとして50～70歳の地元住民50名ほどを雇用し、農業を「儲かる産業」に育ていくための多様な取組が行われている。



レタスの収穫の様子

【事例からの示唆】

■ 成功要因

同社の成功要因の一つとして、一次産業に他産業の仕組みを柔軟に取り入れている点が挙げられる。「儲かる農業」を目指し、生産計画に基づいた生産や、積極的な営業活動など農業の世界ではほとんど行われていなかった「農業経営」を行っている点が特徴的であるといえる。これま

で天候に左右されがちで、安定的な収入や休暇も得られなかった農業に、安定した給与と勤務体系を取り入れていることによって、それまでの農業従事者のイメージを変え、若者の農業への参入を促進している。これは、同社の代表である嶋崎氏が菓子メーカーの元営業マンであり、異業種での経験を農業に活かしていることが大きな要因であると考えられる。

42 「農業マネージャー」は、「農業経営に必要な栽培・生産・営業・販売から経営までを管理できる農業版ゼネラリスト」をいう。

■地域課題の解決

ー農業経営者の育成ー

同社の特徴の一つに、生産を100とすると、営業にはその倍の200の力を入れている点がある。同社では常に専属の営業担当数名を置いており、生産者と顧客（飲食チェーン店、小売店等）をつなぐコーディネーターとして、互いの利益を追求し続けている。こうした背景には、生産方法や技術の向上については、ある一定以上では他産地等との大きな差別化は難しくなるが、営業については営業マンの創意工夫や努力次第で、他との大きな差別化が可能になるということがある。これまで、日本の農家の多くは営業や販売を農協と市場に依存してきたが、生産地域や生産物の特色・魅力をよく知る生産者らが、生産だけではなく、営業や販売も意識するようになり、地元生産者らが主体的に営業・販売に力を入れることが、地

域産業の変革につながると考えられる。

■今後の課題

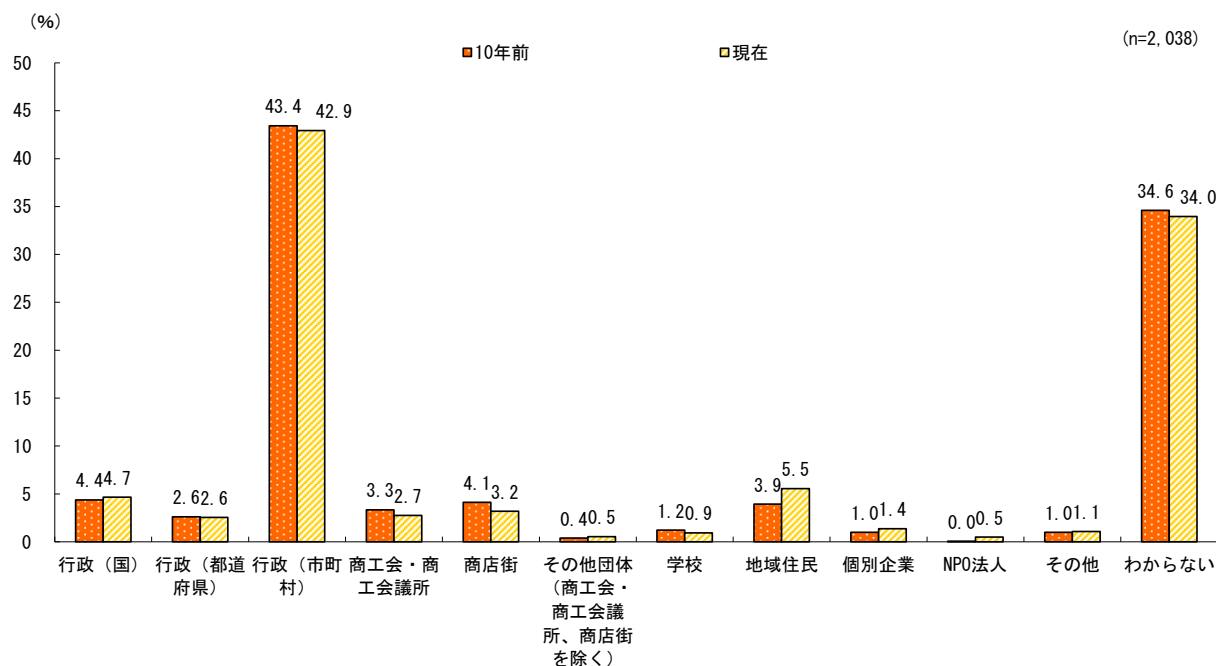
同社では、大学を卒業した若者を農業経営者として育てることを目的に、一般上場企業並みの給与を支払う正社員（研修生）として採用している。数年すれば独立する研修生は暖簾分けで起業するのではなく、各地で独立した農業生産法人等を立ち上げていくため、同社には人材育成の直接的な利益は残らない。いわば、日本の農業の将来を担う人材の育成を、一民間企業がその負担と共に担っているといえる。将来の日本の強い農業を育てるためには、国を挙げての未来の農業経営者を育てる必要があり、本気で人材育成をやる気概がある企業等に対して、企業の負担を軽減するような支援が求められるといえる。

2 地域課題を解決する多様な担い手

地域課題を解決するのは地域の中小企業・小規模事業者だけではない。地域が抱える課題が多様化しているのと同様に、地域課題を解決する主体も多様化している。近年では、事業性の高い事業を行うことで、CRSVを実践する中小企業・小規模事業者と同様に、事業性を確保しながら地域課題解決等の取組を行っているNPO法人（以下、「事業型NPO法人」という。）や、地域住民、社団法人といった多様な主体が地域課題の解決への取組を行っている事例も見られるようになった。以下では、多様化する地域課題解決の担い手の現状について概観していく。

まず、地域住民の目から見た地域課題解決の担い手について、第3-1-32図から見ていく。「わからない」の回答を除くと、地域課題解決の担い手として多くの地域住民が「行政（市町村）」と回答していることが分かる。しかし、10年前との比較の観点から見てみると、割合自体は小さいものの、「地域住民」、「個別企業」、「NPO法人」といった民間部門の担い手が活躍するようになったという認識を持つ地域住民が増加していることが分かる。これは、地域課題が多様化しているのと同時に、地域課題の担い手も多様化しているということを示している。

第3-1-32図 地域課題解決の担い手

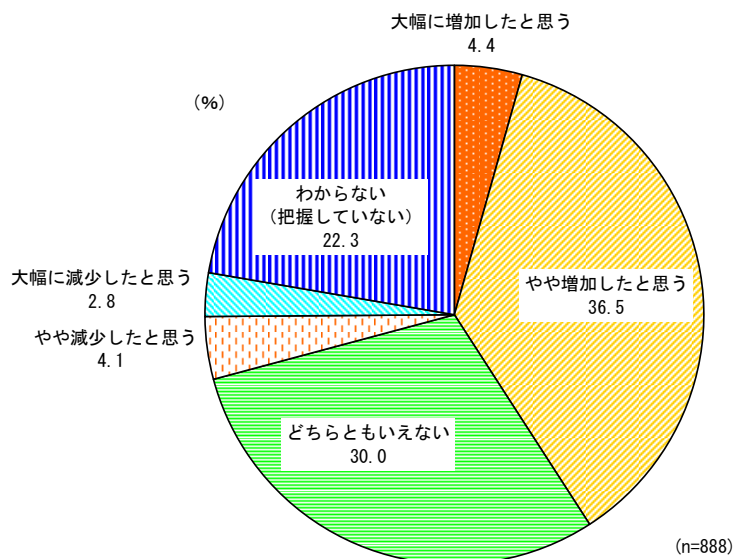


資料：中小企業庁委託「あなたと地域の関わりに関するアンケート」(2015年1月、ランドブレイン㈱)
 (注)現在地に10年以上居住している者に尋ねている。

それでは、市町村以外の地域課題解決の担い手は実際に増加しているのでしょうか。第3-1-33図は、市町村の目から見た地域課題を積極的に解決する存在（中小企業・NPO法人・地域住民等）の増減を、10年前との比較で見たものである。これを見ると、「大幅に増加したと思う」、「やや増加したと思う」と回答した市町村が約4割であるのに対し、「大幅に減少したと思う」、「やや減

少したと思う」と回答した市町村は1割にも満たないことが分かる。このことから、今後、中小企業、NPO法人、地域住民といった多様な担い手による、積極的な地域課題の解決に期待するとともに、市町村としても、地域の多様な担い手が地域課題解決への取組を行いやすい環境作り（連携促進など）を推進することが重要であるといえる。

第3-1-33図 地域課題を積極的に解決する存在の増減（10年前との比較）



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

（注）市町村に対して、当自治体が抱える「地域課題」を積極的に解決しようとする存在（中小企業・NPO法人・地域住民等）の増減について、10年前との比較の上で尋ねたもの。

地域課題を解決する多様な担い手が、その取組を持続させていくためには、その取組に事業性を持たせる、すなわち地域課題解への取組に対して相応の対価を得ることが重要であると考えられる。前述の通り、中小企業・小規模事業者が取り組むCRSVは、事業で社会価値の創造（地域活性化）と企業価値の創造（企業利益の増大）を両立させることによって、地域とともに事業を前進させている。もちろん、事業性が低い地域課題への取組が、必ずしも持続的な取組になり得ないという訳ではない。しかし、第3-1-31図で見たような、「人材の確保・育成」や「営業力・販売力の向上」といった地域課題の解決への取組を行う事業者が抱える課題を克服していくためには、一定の事業性を持つことが重要であるといえる。

このような中、地域課題を解決する新たな主体として、NPO法人が地域での存在感を増してきている。NPO法人の中には、地域において、地域課題を解決しながら事業拡大を図るNPO法人

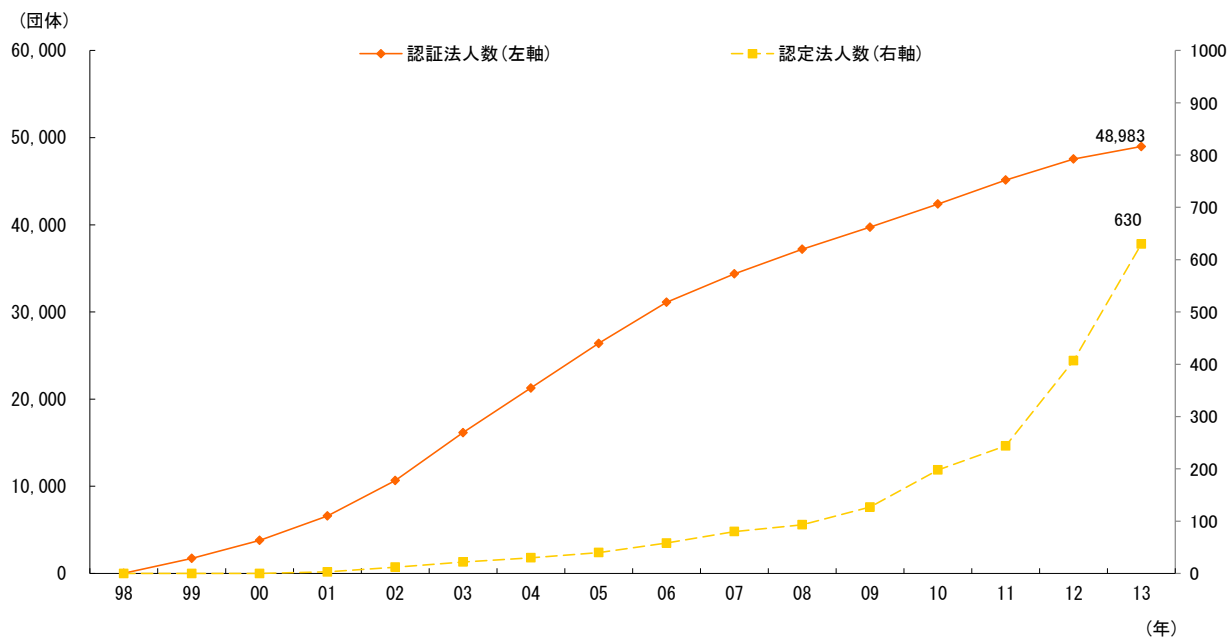
から、小規模ながらも結婚や出産・育児をきっかけに離職した女性の再就職、育児期の女性たちが活躍できる場、あるいは企業等を退職したシニアの活躍の場として多様な働き方を提供するNPO法人まで、様々な形態のNPO法人がある。

そのなかでも、とりわけ事業性の高い事業を行うことで一定の収益を確保している「事業型NPO法人」が地域において活躍の場を広げているという事例が見られるようになった。ここからは、地域課題解決の新たな担い手としての、事業型NPO法人の現状について概観していく。

まず、事業型NPO法人を含むNPO法人数の推移について、第3-1-34図から見ていく。これを見ると、NPO法人数は、特定非営利活動促進法（以下、「NPO法」という。）施行以降、右肩上がりで増加しており、税制上の優遇を受けることができる認定NPO法人⁴³については、近年急増していることが分かる。

43 認定NPO法人は、通常のNPO法人と異なり、個人が認定NPO法人に対して支出した寄附金について寄附金控除または税額控除を受けることができるという税制上の恩典を有しているため、認定NPO法人は、通常のNPO法人よりも寄附金を受けやすいといえる。

第3-1-34図 NPO法人数の推移



資料：内閣府ホームページより、中小企業庁作成。
 (注) NPO法は1998年12月施行。認定制度は2001年10月に創設。

それでは、NPO法人はどのような課題を抱えており、どのような支援⁴⁴が必要であろうか。NPO法人が抱える課題と求められる支援策につ

いては、「NPOなど新たな事業・雇用の担い手に関する研究会 中間論点整理（平成26年9月）」において、第3-1-35図のようにまとめられている。

⁴⁴ NPO法人は、その設立根拠となるNPO法が平成10年12月に施行されてから約15年が経過し、全国に5万弱が設立され社会に定着しつつある。一方で、中小企業施策は、原則として、営利企業たる会社及び個人事業者を対象に支援を行うものとされてきたところであり、非営利法人であるNPO法人は支援対象とされてこなかった。ただし、中小企業の振興に資する事業を行うNPO法人であっておおむね次のいずれかに該当する場合においては、中小企業施策の対象とされている。①中小企業者と連携して事業を行うもの、②中小企業者の支援を行うもの、③中小企業者の支援を行うために中小企業者が主体となって設立したもの（社員総会における表決権の二分の一以上を中小企業者が有しているもの）、④新たな市場の創出を通じて中小企業の市場拡大にも資する事業活動を行う者であって、有給職員を雇用するもの。

第3-1-35図 NPO法人の課題と支援の在り方

	NPO法人など新たな事業・雇用の担い手に関する研究会の論点	
	課題	支援策としての検討事項
資金面	- 金融機関、特に民間金融機関からの貸出しが低調 - 融資に際して金融機関がNPO法人の代表理事などを対象に経営者保証を要求	- 地域課題解決型ビジネスにおける事業性を評価 - NPO法人を中小企業信用保証の対象に追加 - NPOバンクやクラウドファンディングといった多様な資金調達方法を提供する民間事業者の取組を支援
人材面	- 給与水準が低く抑えられている傾向 - 就職後のキャリアパスが不明確 - ボランティアを行うイメージが広く普及	- 創業補助金の要件緩和や雇用創出のための事業拡大を支援 - プロボノの取組や大企業・行政との人事交流を通じた連携を促進
支援面	- NPO法人の支援環境の整備や支援のノウハウの蓄積が不十分 - 商工会・商工会議所などが支援に加わる場合に、関係各所との役割分担の整理が必要	- 商工会・商工会議所などの中小企業支援機関や民間支援組織の活用 - 上記に関する、都道府県やNPO支援センターとの連携の方向性を国が提示 - NPO法人の支援手法の確立 - 事業型NPO法人を小規模事業者経営改善資金融資制度(マル経融資)の対象に追加
組織面	- 法人形態の種類に応じた金融機関や行政機関の支援制度の違いに戸惑う事業者の存在 - 非営利法人から営利法人への移行が不可能	- 創業段階において、法人形態の違い、営利と非営利の違いについて周知 - NPO法人同士の合併や、非営利法人から営利法人へ移行、また、出資型NPO法人の創設について制度面の見直し

資料: 中小企業庁「NPOなど新たな事業・雇用の担い手に関する研究会 中間論点整理(2014年9月)」より作成。

(注) プロボノとは、各分野の専門家が有する知識や経験等を活かして行う、社会貢献を目的としたボランティア活動をいう。

NPO法人は資金面から組織面まで、様々な課題を抱えている。例えば、資金面の課題については、NPO法人の事業性（採算が取れる事業かどうか）の判断の難しさから、金融機関の融資が低調になるということや、人材面の課題については、NPO法人についてボランティアを行うイメージが広く普及しているため、就職先として認識されにくく、人材の確保が困難になるといったことが挙げられている。これらの課題は、前述した、地域課題を解決する中小企業・小規模事業者が抱える課題と同様であるということがうかがえる。このことから、地域課題を解決する事業性の高い事業を行うNPO法人は、地域課題を解決する中小企業・小規模事業者と同等の活動を行っている

とともに、同様の課題を抱えているため、今後、これらNPO法人に対する支援の在り方についても、検討を深化させていく必要があるといえる⁴⁵。

ここまで、NPO法人が抱える課題や求められる支援策について見てきたが、事業型NPO法人が、地域において地域課題の担い手となるためには、それぞれの課題を克服することによって持続的な取組を行っていくことが重要である。そのためにも、地域金融機関等の支援機関による支援は重要であるといえる。以下では、事業型NPO法人への支援の現状について、地域金融機関に対して実施したアンケートにより見ていく⁴⁶。

第3-1-36図は、金融機関の事業型NPO法人に

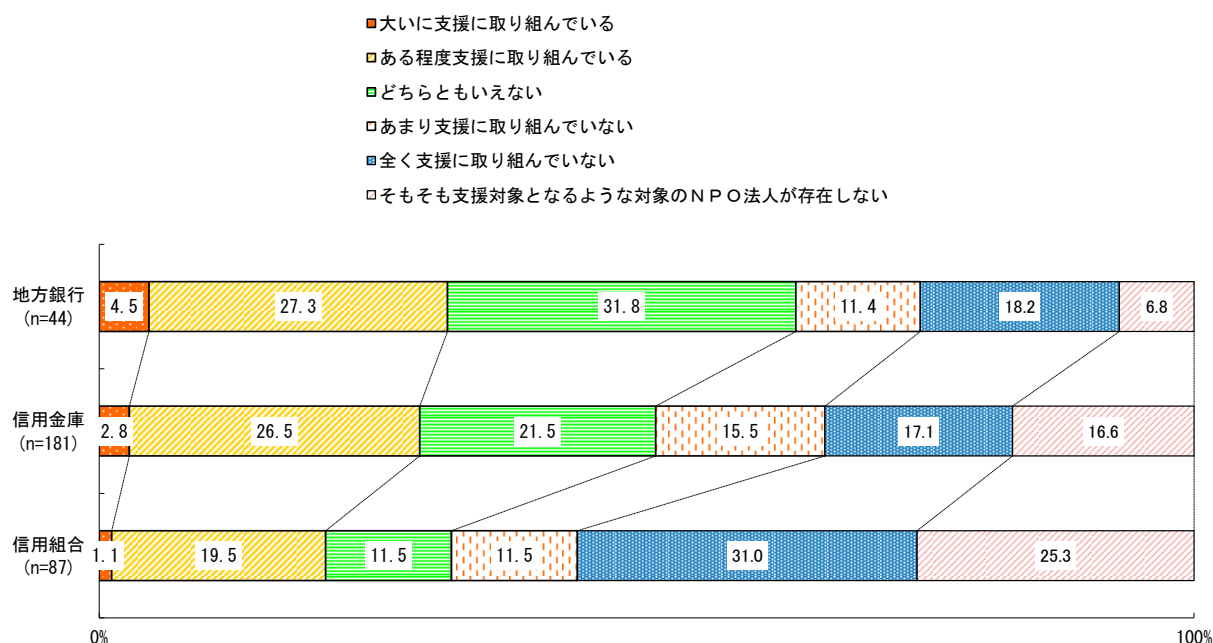
⁴⁵ 既に、NPO法人に対する資金面の支援策として、支援対象にNPO法人を追加する旨が規定された「株式会社商工組合中央金庫法及び中小企業信用保険法の一部を改正する法律案（平成27年2月20日閣議決定）」が第189回通常国会に提出されている。「中小企業信用保険法」では、中小企業が民間金融機関から借入を行う際に、信用保証協会がその借入に保証を行うことにより、中小企業の信用力の補完を行っている。

⁴⁶ 地域金融機関に対するアンケートにおいては、事業型NPO法人について、「①特定非営利活動で継続した収益事業（課税事業かつ自主事業）を行っていること、②①の収益事業からの収益により雇用を創出していること、③多様な主体と連携し、地域の課題解決や活性化につながる活動を行っていること、④市場の競争において有利となる税制上の恩典を有していないこと」といった、これら①～④の条件を満たしたNPO法人」として回答を求めた。

対する支援の取組状況を見たものである。これを見ると、地方銀行⁴⁷、信用金庫では約3割、信用組合では約2割の金融機関が、「大いに支援に取

り組んでいる」、又は「ある程度支援に取り組んでいる」と回答していることが分かる。

第3-1-36図 事業型NPO法人に対する支援の取組状況



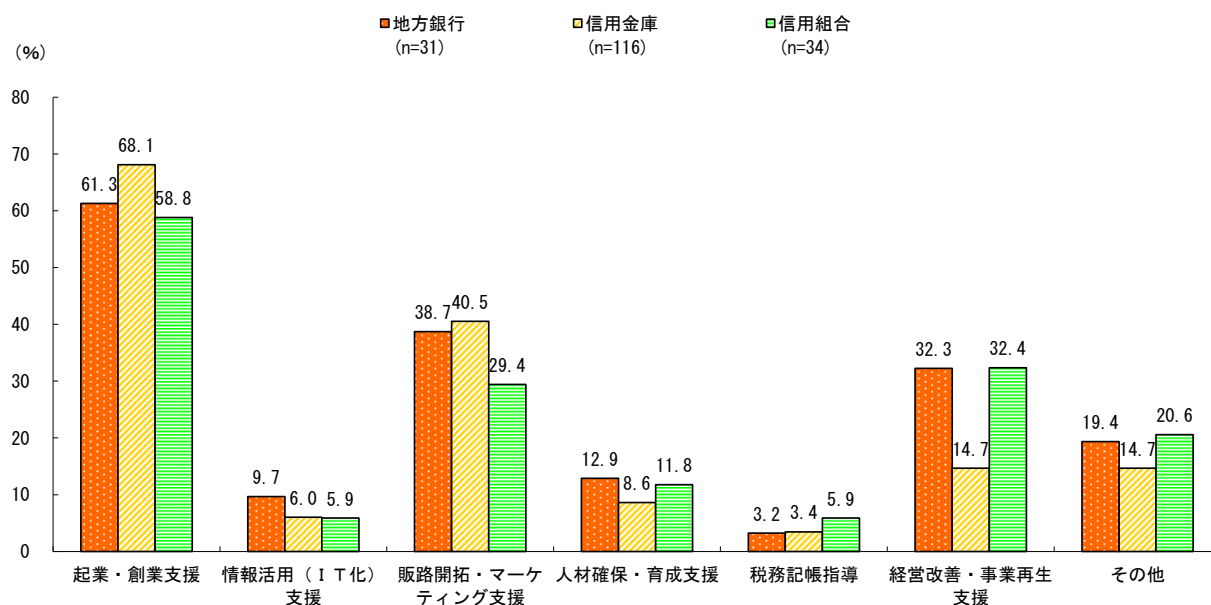
資料：中小企業庁委託「地域金融機関の中小企業への支援の実態に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

次に、金融機関が事業型NPO法人に対して実施している支援内容（金融以外）について見てみると、「起業・創業支援」については、どの業態の金融機関であっても約6割が実施していると回答していることが分かる（第3-1-37図）。また、「販路開拓・マーケティング支援」、「経営改善・

事業再生支援」といった項目についても、一定程度は実施されていることが分かる。しかし、NPO法人が抱える課題の一つでもある「人材確保・育成支援」についてはあまり支援が進んでいないことが分かる。

⁴⁷ 地方銀行には、「地方銀行」と「第二地方銀行」が含まれている。

第3-1-37図 事業型NPO法人に対し実施している支援の内容



資料：中小企業庁委託「地域金融機関の中小企業への支援の実態に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

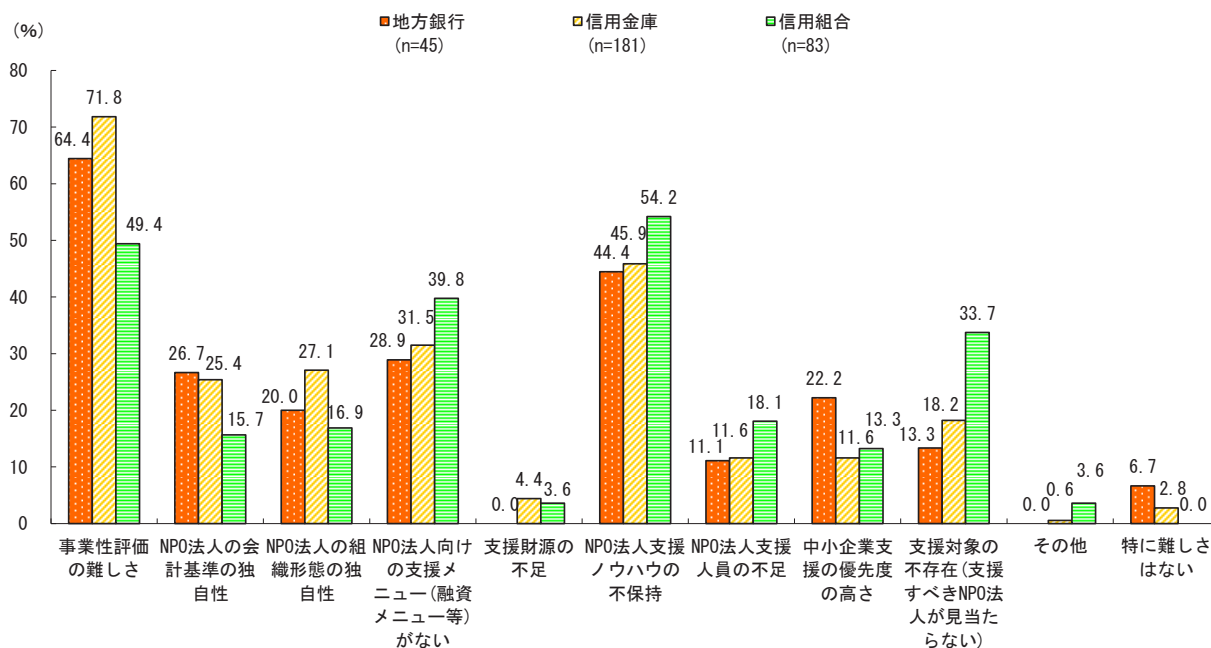
（注）1. 地域課題を解決する事業型NPO法人に対する支援について、「大いに支援に取り組んでいる」、「ある程度支援に取り組んでいる」、「どちらともいえない」、「あまり支援に取り組んでいない」のいずれかを回答した地域金融機関に尋ねている。

2. 複数回答のため、合計は100%を超える。

それでは、金融機関が事業型NPO法人を支援する際に、どのような点について課題を抱えているのでしょうか。第3-1-38図を見ると、地方銀行、信用金庫においては「事業性評価の難しさ」、信用組合においては「NPO法人支援ノウハウの不保持」と回答した金融機関の割合が最も高くなっていることが分かる。「事業性評価の難しさ」については、金融機関が中小企業・小規模事業者の事業内容を把握する際と同様に、日頃からの取

引や会話などから事業内容を正確に把握するとともに、事業内容を踏まえた収益性の評価を行うことで克服していくことが考えられる。また、金融機関として、事業性評価のための評価指標を設けるということも考えられる。実際に、地域課題を解決する事業型のNPO法人の取組については、財務面の評価に加え、社会に与える効果も含めた形で事業評価の審査を行う金融機関も見られるようになった。

第3-1-38図 事業型NPO法人に対する支援の難しさ



資料：中小企業庁委託「地域金融機関の中小企業への支援の実態に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン㈱)
 (注)複数回答のため、合計は100%を超える。

ここまで、地域課題解決の新たな担い手としてのNPO法人、とりわけ事業型NPO法人の現状について概観してきた。事業型NPO法人が、中小企業・小規模事業者と同様の課題を抱えている一方で、金融機関により、資金面の支援だけではなく、販路開拓や経営改善といった支援についても一定程度行われていることが分かった。しかし、事業型NPO法人に対する支援には独特の難しさ

もあることから、今後、金融機関と事業型NPO法人が互いにコミュニケーションを取ることで、それぞれの課題を克服していくことが重要であるといえる。

それでは、ここまで見てきた事業型NPO法人と、地域課題を解決する多様な主体を支援する金融機関の事例を見ていく。

事例

3-1-15

NPO法人山口県アクティブシニア協会

専門知識・技術を持つシニアの力を最大限に活用し、地域課題解決を図るNPO法人

山口県周南市のNPO法人山口県アクティブシニア協会(職員2名)は、定年後のシニア世代の会員⁴⁸が、各分野で培った豊富な知識、技術、経験、人脈を活かし、その能力を地域社会に還元することでシニアの生きがいを創

出し、地域社会の発展に寄与することを目的として、地元企業が抱える経営課題の解決・業務受託・職業能力開発等を展開しているNPO法人である。

⁴⁸ 平成26年3月末時点での会員数(正会員)は、105名となっている。

同法人の藤本賢司会長は、1988年に山口県内の大手企業出身の技術者21名を中心に、ベンチャー企業立上げを目的に「はってんサロン」（任意団体）を設立。山口県内山間部の傾斜地には崖崩れによる崩落防止という地域課題があり、その崩壊を防ぐための擁壁や法面が多く設けられていた。この法面緑化事業ベンチャーを推進すべく設立されたのが「はってんサロン」であり、当初は、法面緑化を推進するための多機能フィルター開発事業を中心に推進した。その後、事業内容多角化と組織拡大に伴い、2004年にNPO法人山口県アクティブシニア協会を設立、現在の組織構成（9部会13事業）に至っている。

NPO法人の経営では、組織が持続的な活動を行っているために、特に新規事業（営利事業）の発掘・育成が重要であった。同法人では、新規事業を専門に検討する委員会を組織内に設置しており、この中から次世代の事業

アイデアの萌芽を抽出し、理事会にて事業実施の判断を行うシステムを採用している。現在も、地域における第6次産業支援をどのように定着化させていくかというテーマについてチーム編成を検討している。

同法人による収益活動の中心は、シニア雇用と地域中小企業経営支援を目的とした「周南シニア人材マッチングバンク」事業で、これまで累計300名の雇用を創出してきた。また、経営幹部育成事業「AYSA企業経営塾」では266名の人材育成に貢献している。

同法人が実践してきた事業推進のポイントについて、同法人の藤本会長は、「地域に根付いた事業活動に専念すること、活動内容を地域やその周辺にPRする（見せる）こと、新しい人材（後継者）を確保・拡大すること、企画・運営事務局体制（本部機能）を整備強化すること、の四点が重要である」と言う。



同法人の藤本賢司会長



6次産業を考えるフォーラム

【事例からの示唆】

■ 成功要因

同法人は、ボランティアを中心とした非営利事業も行っているが、組織の持続的な活動のために、新規事業を専門に検討する委員会を組織内に設置し、委員会を通じて事業アイデアの萌芽を抽出するとともに、理事会で事業実施の判断をするシステムを採用した点が成功要因の一つとして挙げられる。同法人の収益活動の中心となっている「周南シニア人材マッチングバンク」事業等は、このシステムにより開発された事業で、同法人の経営の安定化に大きく寄与している。また、収益事業の推進にあたり、地域企業が抱える経営課題の解決を常に意識するとともに、120名の登録者と38名の専門家が保有する資格や専門知識・技術を活かすことにも配慮している点も特徴的であるといえる。

■ 地域課題の解決

－ NPO法人による地域課題の解決－

同法人は、2004年にNPO法人化した後も、前身である

「はってんサロン」での活動と同様に、地元企業が抱える経営課題の解決のための「シニア人材マッチング」や弱者救済の「便利屋お助けマン」サービス、婚活支援事業（愛SA幸せエンジェル＝結婚相手紹介サービス）や子供育成事業（おもちゃ病院、少年少女発明クラブ）、地域活動事業（シニア映画劇場サービス）など、実に幅広い地域課題に対応した事業を展開している。

また、2015年度も、新規事業計画（3件）を4月からスタートさせる予定でいる。

これらの事業を推進しているのは、地域で培われた知識・技術を有した人材であり、まさに、地域で培われた人材の専門性を活用して地域課題の解決を推進している「人材の地域内循環」ともいえる好事例である。また、これら活動が収益性を持った事業である点も、持続的な活動につながっているといえる。これらのことから、NPO法人が地域課題解決のための活動を持続的に進めていくためには、「人材の確保」と「事業性の確保」が重要であるといえる。

■ 今後の課題

同法人では、長い事業経験の中で、会員数も徐々に増加してきているが、収益事業で活動しようとすると、企業組織ではないためマッチングがうまくいかないことも少なくなく、事業を長続きさせるのが難しいという点が課題で

あるといえる。また、人材を求めるニーズという点では、行政が専門性を有した人材が活躍する機会やインフラを提供することが必要である。さらに、同法人単独での活動には限界があるため、行政や他の組織との連携も今後の重要な課題であるといえる。

事例

3-1-16

西武信用金庫

コミュニティビジネス支援を積極的に行う地域金融機関

東京都中野区にある西武信用金庫（出資金86億円、職員1,167名（2014年9月末現在））では、NPO法人をはじめとした多様な主体が行うコミュニティビジネスに対して総合的な支援を行っている。

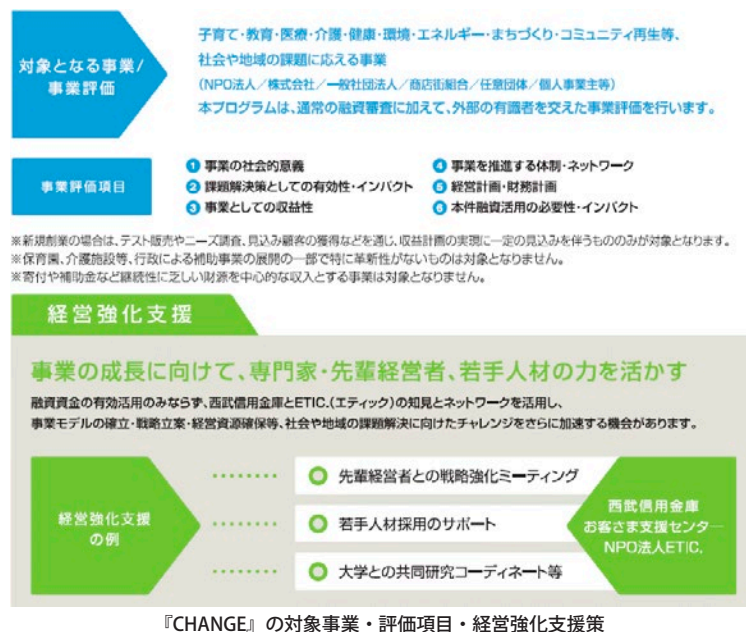
2003年に起業を希望する人を支援するために「西武インキュベーションオフィス」を開設したのに続き、2005年には、地域活性化推進を目的に社会貢献活動を行う団体・個人向けに、コミュニティビジネスを促進するための地域活動拠点として「西武コミュニティオフィス」を、荻窪支店の3階に開設して提供している。契約期間は2年間で、賃料は4万円程度となっており、オフィスはパーティションで仕切った部屋10室で、別途会議室も用意されている。また、同年、地域課題の解決などに取り組むNPO法人や商店会、保育所等に対して、専用のローン「西武コミュニティローン」の取扱を開始し、これまでに260団体、総額約31億円の融資を実行している。

2008年には、環境保全活動の一環として「eco.定期預金」の取扱いを開始し、預金に対する利息の20%相当額について、環境保全活動を展開するNPO法人等に助成を開始した。助成金には、信用金庫自身も同額を拠出し、預金者とともに活動を資金面で支援してきた。計8回で400億円近い預金を集め、92団体に計1,702万円（各団体には概ね20万円程度）を助成してきた。2013年には、環境保全活動の枠を外して「街づくり定期預金 with 日本財団」として募集を開始した。助成金の最終選考会では申請者全員が発表を行い、さらには申請者同士のビジネスマッチングの機会とするなど、単に助成するだけでなく、事業が安定化・発展するよう幅広い支援を行っている。同年、補助金や助成金の入金までの資金繰りに対応すべく、「公的補助金・助成金等つなぎ資金融資」のサー

ビスを開始し、交付決定通知書と念書で融資が受けられるようにした。

2014年には、融資のみならず経営面での支援を重点的に行うことで事業化・安定化に向けた支援ができるよう「西武ソーシャルビジネス成長応援融資『CHANGE』」を開発した。商品名『CHANGE』には、①資金の流れを補助金から融資に切り替える、②課題や問題を解決して社会を変える、③融資による成長によって事業内容を変える、の3つの意味が込められている。固定金利0.1%で最大500万円を最長7年間での返済期間が設定されており、『CHANGE』利用先には、経営強化支援として、西武信用金庫お客様支援センターやソーシャルビジネスの事業支援を得意とするNPO法人ETIC.から、事業戦略づくりのアドバイスや人材のサポートなど経営資源等に必要なサポートを受けることができるようになっている。『CHANGE』の審査にあたっては、財務面に関しては通常の中小企業等と同様に行うものの、社会的効果を含めた事業評価を加えるため、事業評価委員会を設けて「社会的意義」「課題解決策としての有効性・インパクト」「収益性」「事業の実施可能性」「経営計画・財務計画」「継続可能性」などの視点から事業モデルの審査を行っている。2015年1月現在、すでに1億円以上を24団体に融資している。

この結果、活動支援として助成金を分配した団体が、徐々に力をつけて融資を受けて事業を展開していく例が幾つも見られ、また、コミュニティオフィスを利用していた当時は売上が100万円程度であった団体が、現在では1,000万円規模に成長して『CHANGE』の融資・支援を受けるに至った例も現れ、一連の支援策が奏功し、起業や事業の安定化に寄与している。



【事例からの示唆】

■ 成功要因

西武信用金庫では、近年、地域に密着して、経営に課題を抱える事業者の声を聞き、相談に乗って対応してきた。他の金融機関が貸出量の緊縮化を進める中で、地域金融機関として、地域住民から預かる資金を積極的に地域内の需要者に貸し出す姿勢を取っており、貸出金残高は5年間で約1,700億円増えて1兆648億円に、預貸率は71.52%（平成25年度現在）。貸出金は全国267金庫で第2位、預貸率は都内でもトップクラスとなっている。

地域内における事業者の活性化を自らの組織の活性化と同一視し、「金融機関＝支援側団体」という構図ではなく、ともに事業に取り組んで成長していくという考え方が、単に融資を行う相手ではない関係の構築につながっている。

その考え方は、NPO法人等に対する関わり方にも表れており、地域課題の解決をビジネスとして取り組む限りは一般の企業・事業者と変わりなく、融資判断の際には、財政面では同じ基準で審査を行っている。これまで企業・事業者に対しても、収益性ばかりを見て融資しているわけではなく、たとえ赤字であっても地域において必要とされている場合には、資金繰りが図れているとの考え方から融資することもあった。

ただしNPO法人に関しては、自ら利益を得ようとする動機ではなく、地域の課題を解決したいとの思いから、収益性を度外視して取り組んでいる場合もあることから、取組を支えるためにはより厚い支援を展開することとしている。活動の初期期支援としての助成金やオフィスの提供、融資にあたっての特別メニューの創設や社会的効果に基づく融資判断、さらにはNPO等に寄り添って伴走する形での経営支援など、各段階に応じたメニューを次々と

打ち出し、思いはあっても経営面で立ち行かなくなるNPO法人等を支援してきた。

このように地域金融機関が、地域経済や地域社会における自らの本来的な意義を改めて追究し、これらの担い手のニーズに耳を傾けて手を差し伸べ、ともに事業を展開していくことが求められる。そこには、NPO法人等に対する一連の取組について、決して企業CSRとして“支援”するものではなく、本業のビジネスとして捉えることが重要であると考えらえる。

■ 地域課題の解決

一 地域課題解決の多様な担い手への支援一

自治体の財政事情が苦しくなる一方で、高齢化や人口減少に伴う各種生活支援サービスの縮小に伴い、地域社会において解決すべき課題は山積している。採算性が合わないとのことで民間事業が撤退・参入をためらう事業・取組について、西武信用金庫が、立ち上げ期に助成や事務所の提供を、事業展開時に優先的な融資を、さらに、ニーズのある団体には伴走型の経営支援を、段階を追って必要な支援を差し伸べることで、多くの団体が地域課題解決の担い手となり活躍している。

支援にあたっては、東京都や日本財団、NPO法人ETIC.らと連携をし、助成資金の上乗せやビジネスモデルの検討支援等を効果的に展開している。

さらに、「街づくり定期預金 with 日本財団」のように、地域課題の解決に特化した資金循環の仕組みは、担い手となるNPO法人等の活動資金として役立つだけでなく、「地域の人々からも応援されている」といった励みと責任感の付与にもつながっている。さらに、地域住民の間に「私たちの求めることをしてくれているので協力しよう」との協力意識の芽生え、増幅にも大きく寄与している。

自治体による支援策がなかなか充実していない中で、地域金融機関が新たな公の中心的役割を果たす意義は大きいと考えられる。

■課題

既に総合的に支援に取り組んでいるが、立ち上げ期に

対する支援の方法については、他の機関との連携をさらに充実させていくことが考えられる。また、初動期の補助金へ応募する団体や融資には至らない団体、つまりビジネス性の確立には届いていない団体に対して、経営の安定化やより強力な課題解決手法の展開に向けたアドバイスをやっていくことも重要であるといえる。

コラム

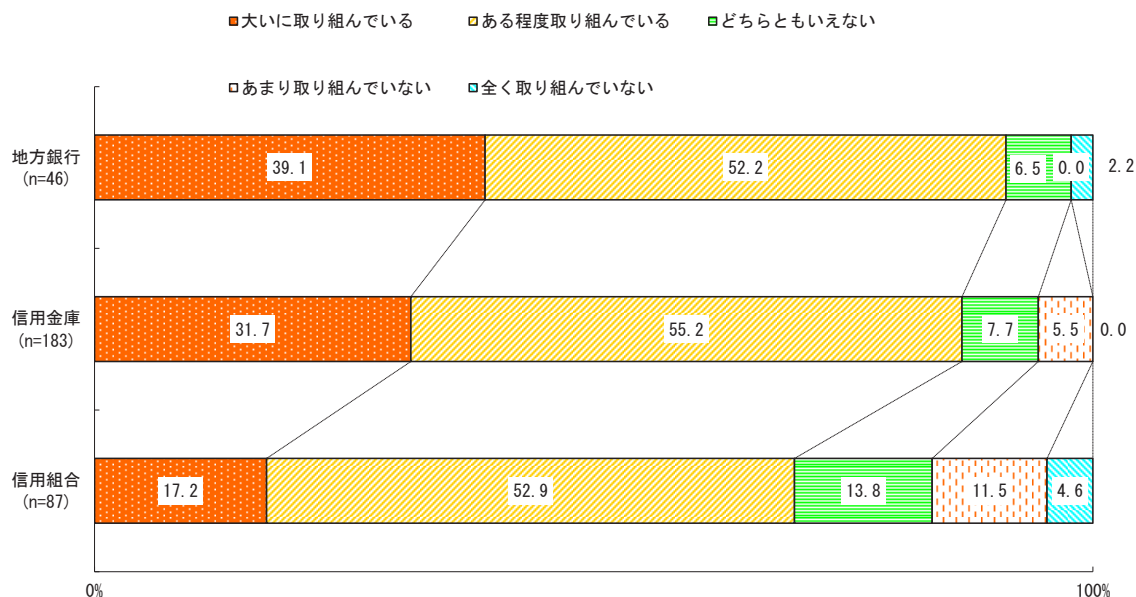
3-1-4

地域金融機関による創業支援の現状

第1節、第2節で見てきたように、地域の中小企業・小規模事業者、あるいは事業型NPO法人等の多様な主体が、地域資源を活用した地域経済の活性化への取組や地域課題を解決する取組により、地域の活性化が図られている。他方で、地域で起業することによって、その地域に新しい付加価値がもたらされ、そのことによって地域の活性化が図られる事例も多く見られるようになった。先に紹介した事例3-1-13は、まさに地域の活性化のために、地元に戻り起業した事例である。そのような地域における創業を促進するためには、創業時における資金調達という課題を克服する必要がある⁴⁹。以下では、地域金融機関による地域中小企業への起業・創業支援の現状について見ていく。

コラム3-1-4①図は、金融機関の地域中小企業への起業・創業支援の状況について見たものである。これを見ると、どの業態の金融機関であっても新規創業先に対する支援には積極的に取り組んでいるということが分かる。

コラム3-1-4①図 地域中小企業への起業・創業支援の状況

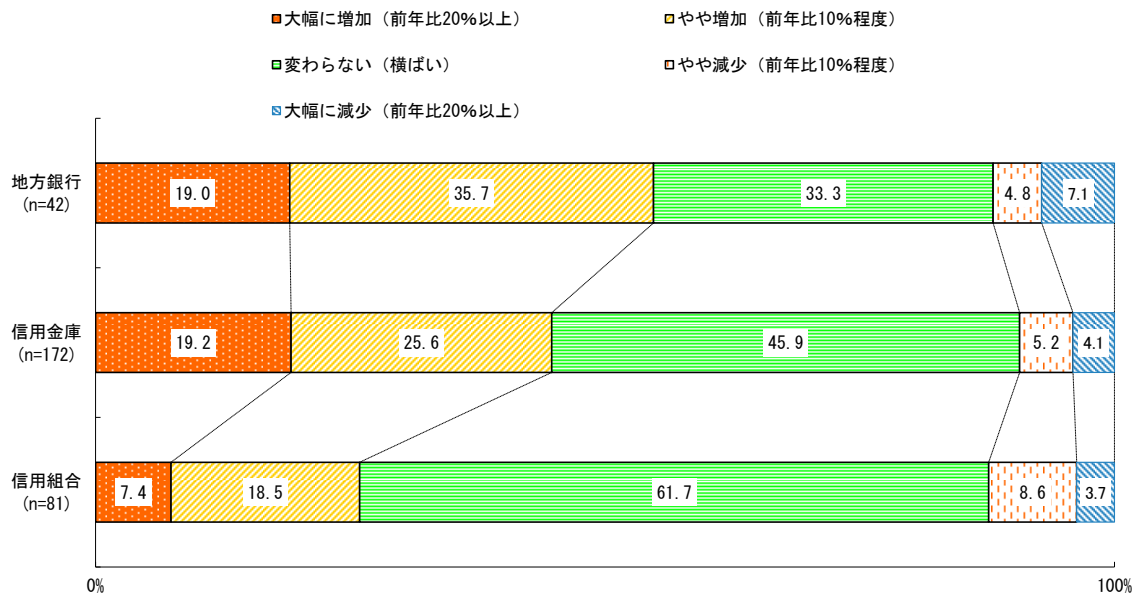


資料：中小企業庁委託「地域金融機関の中小企業への支援の実態に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン(株))

また、創業融資の実績の推移を見ても、新規創業先に対する金融機関の積極的な貸出姿勢がうかがえる。最近3年間の創業融資実績について、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した金融機関は、合わせて約3〜5割いる一方で、「やや減少」、「大幅に減少」と回答した金融機関は、合わせて1割程度にしか満たない。このことから、金融機関の貸出姿勢から見ると、起業・創業環境が良化している地域が増加しているものと考えられる(コラム3-1-4②図)。

⁴⁹ 中小企業白書(2013年版)P60を参照。「萌芽期」にある企業、具体的には「本業の製品・商品・サービスによる売上がない段階(始期は起業の準備に着手した時期)」の企業の半数以上は、「資金調達」に課題を感じている。

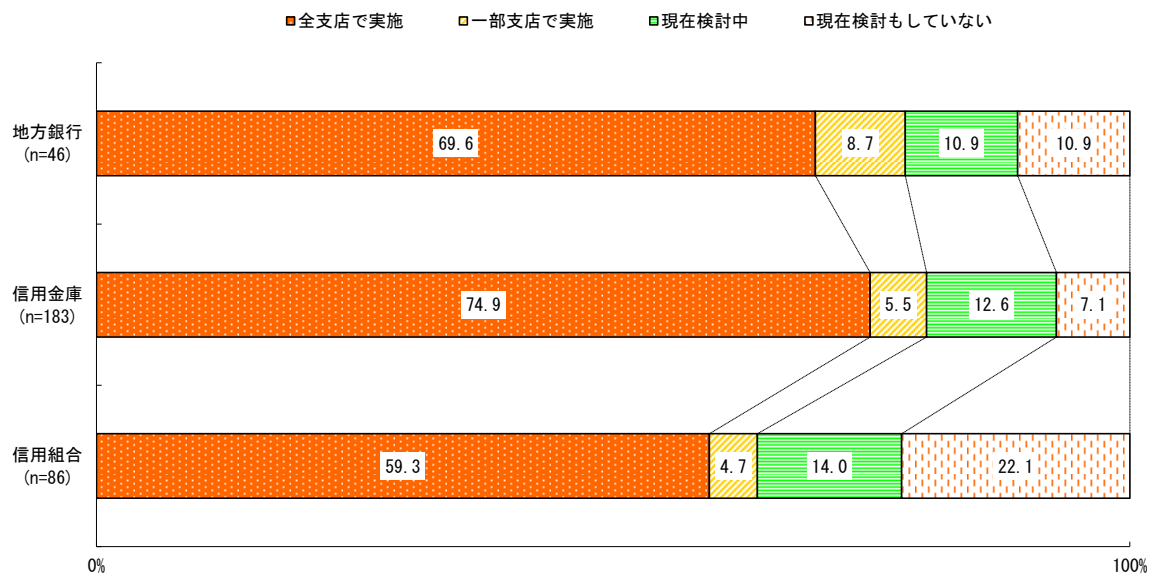
コラム3-1-4②図 創業融資の実績の推移（最近3年間の傾向）



資料：中小企業庁委託「地域金融機関の中小企業への支援の実態に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

次に、地域金融機関の創業支援体制について見ていく。コラム3-1-4③図は、創業融資商品の提供（提案）による創業支援体制について尋ねたものである。業態を問わず多くの金融機関において全支店において創業融資商品を提供していることが分かる。

コラム3-1-4③図 創業融資商品の提供（提案）による創業支援体制

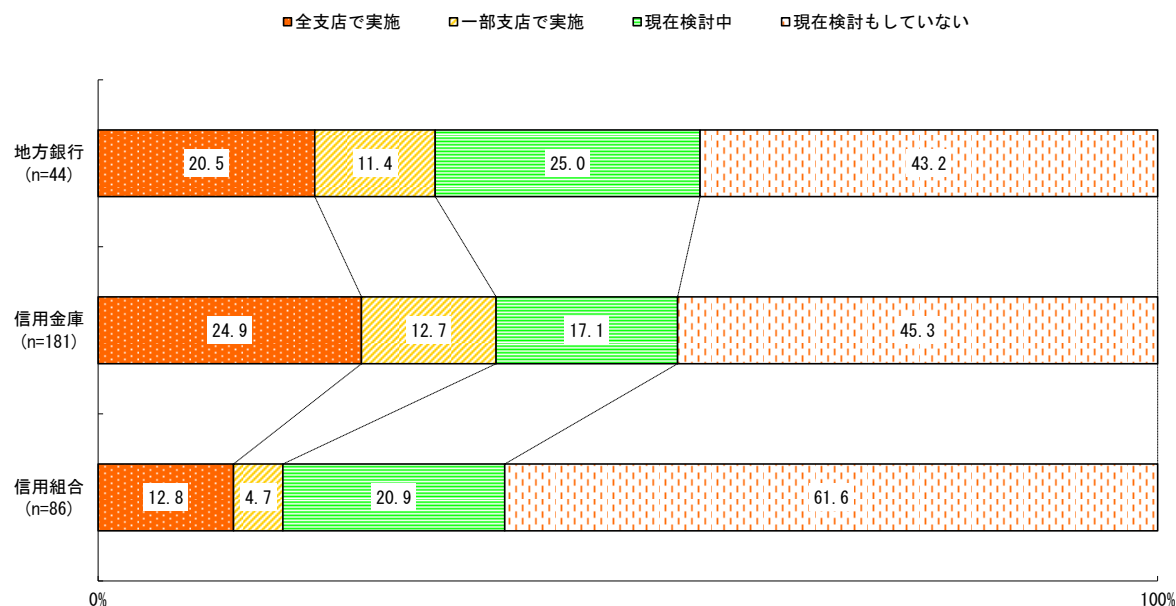


資料：中小企業庁委託「地域金融機関の中小企業への支援の実態に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

（注）地域金融機関に対して、各支店の創業支援体制を尋ねたもの。

次に、創業専門窓口の設置による創業支援体制について、コラム3-1-4④図から見ていく。地方銀行、信用金庫では、「全支店で実施」、「一部支店で実施」と答えた金融機関の割合を合わせると、約3～4割の金融機関で創業専門窓口を設置していることが分かる。

コラム3-1-4④図 創業専門相談窓口の設置による創業支援体制

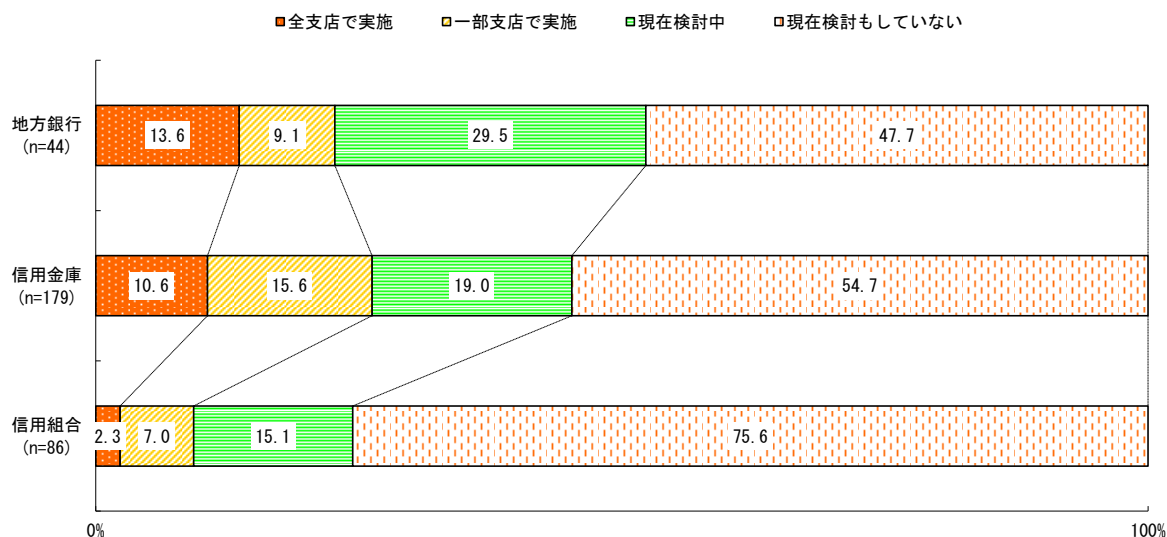


資料：中小企業庁委託「地域金融機関の中小企業への支援の実態に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

（注）地域金融機関に対して、各支店の創業支援体制を尋ねたもの。

また、創業支援専門チーム（課）の編成による創業支援体制について見てみると（コラム3-1-4⑤図）、「全支店で実施」、「一部支店で実施」と答えた金融機関の割合を合わせると、地方銀行で22.7%、信用金庫で26.2%、信用組合で9.3%となっているが、現在検討中とする金融機関も一定数あることも分かる（地方銀行：29.5%、信用金庫：19.0%、信用組合：15.1%）。今後、創業専門チーム（課）を編成することにより、より積極的かつ専門的に創業支援に取り組んで行こうとする金融機関が一定数存在することが見て取れる。

コラム3-1-4⑤図 創業支援専門チーム（課）の編成による創業支援体制

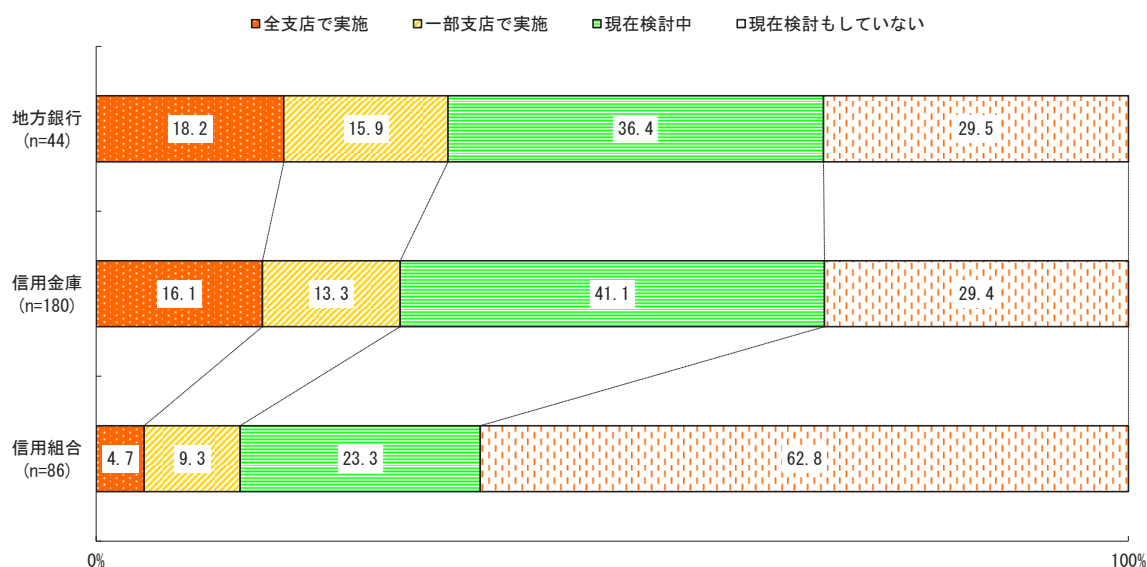


資料：中小企業庁委託「地域金融機関の中小企業への支援の実態に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

（注）地域金融機関に対して、各支店の創業支援体制を尋ねたもの。

最後に、創業に関するセミナー等の開催（主催）による創業支援体制について、コラム3-1-4⑥図から見ていく。「全支店で実施」、「一部支店で実施」と答えた金融機関の割合を合わせると、地方銀行で34.1%、信用金庫で29.4%、信用組合で、14.0%となっていることが分かる。他方で、「現在検討中」については、創業専門チーム（課）の編成と同様に一定数あり（地方銀行：36.4%、信用金庫：41.1%、信用組合：23.3%）、セミナー等の開催による創業支援も、今後、拡大していくものと期待される。

コラム3-1-4⑥図 創業に関するセミナー等の開催（主催）による創業支援体制



資料：中小企業庁委託「地域金融機関の中小企業への支援の実態に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）
 (注) 地域金融機関に対して、各支店の創業支援体制を尋ねたもの。

これまで見てきたように、地域金融機関の創業支援体制について、業態により違いは見られるものの、総じて地域における創業支援に力を入れていることがうかがえ、地域における起業・創業環境が良化しているものと考えられる。地域課題解決型のビジネスモデルは、事業性（事業として採算が取れるか）の観点から、融資可否の判断が困難なケースもある。しかし、第3-1-30図で見てきたように、地域課題解決を行う事業者は、自らの意識と強いリーダーシップを示しつつ、地域課題の解決と事業との両立を可能とする具体的な事業計画を示すことなどにより、地域金融機関との相互理解を深めていくことが重要であるといえる。

コラム

3-1-5

新たな地域課題の解決の担い手

ここでは、新たな地域課題の解決の担い手として「一般社団法人」と「自治会」を取り上げる。それぞれ、地域の実情に応じた取組を行っており、今後、事業型NPO法人と同様に、地域課題の解決の新たな担い手として活躍が期待される主体であるといえる⁵⁰。

⁵⁰ 地域住民が地域課題を解決する事例については、小規模企業白書（2015年版）事例1-4-2も参照されたい。

事例 3-1-17

一般社団法人イトナブ石巻

地方に新たな産業を根付かせ活性化しようというIT団体

宮城県石巻市の一般社団法人イトナブ石巻（スタッフ9名）は、同市の次世代を担う若者を対象にソフトウェア開発やウェブデザインを学ぶ拠点と機会を提供し、「地域産業」×「IT」の観点から雇用促進、職業訓練が出来る環境づくりを目指して活動している一般社団法人である。

宮城県石巻市は2011年の東日本大震災により大きな被害を受けた地域である。全国からの注目が集まる中で、産業が少なく若者が地元を離れざるを得ない状況であったかつての石巻ではなく、この機会に新たな町へと進化させようというまちづくり団体「石巻2.0」の活動を通して、町は作るものではなく作られるものだと感じた「イトナブ」代表理事の古山氏は、これからのまちづくりは「人づくり」であると子どもへの教育の分野の活動を模索していき、2012年の1月に「イトナブ」を設立、2013年の12月に社団法人化した。

古山代表理事はまず、石巻に子ども達が世界を見めることのできる環境を作ること为目标とした。「IT」にこだわった訳ではないが、場所に縛られず世界とつながること、フェイスブックのように1つのアイデアで大きな産業を生み出すことの出来る「IT」が単純で良いのではないかと考えた。またIT開発系の分野は、職人気質の東北人に適しているとも考えた。その後、石巻にITを学びたい若者が集まるようにするため、Googleの副社長など普通では会えない人たちが石巻によく来るような環境を作っていた。「人を連れてくることで場所に魅力が生まれ、つながりができることで次につなげることも出来るようになる」と、古山代表理事は言う。

現在、子どもへの教育として、小学生を対象とした「IT」をキーワードとした「ITワークショップ」の開催や、石巻工業高校でのソフトウェア開発の授業の講義、東北地方のエンジニアのボトムアップを目的としてGoogleから講師を呼び若者に技術講習を行う「東北THEC道場」などを開催している。また、石巻市最大のイベントであり日本最大級のソフトウェア開発イベントの「石巻 hackathon」も開催しており、2014年の第3回「石巻 hackathon」では3日間で150人が参加した。地方の情報の出し方は地方の情報であると分かってしまう問題があるとし、近年は情報発信や映像コンテンツの活動も始めていて、安定した収益にも繋がるのではないかと考えている。

イトナブは現在9名のスタッフと小学生から大学生までの数十名で活動している。活動では学生が学生に教えることもある。子ども達に教えることで教える側が得られるものも多い。石巻の若者が教え、そこで成長した子どもが次の石巻の子ども達へと教えていくというように、石巻でサイクルを回していくことで、自立して新しいものを生み出していくことができるようになることを目指している。



イトナブの事務所

【事例からの示唆】

■ 成功要因

ITは場所を問わずに活用できることで、どんな場所であっても世界と繋がることができる強みがある。他方で、魅力のある人物を呼ぶことで、そこが最先端となる可能性を秘めている。「イトナブ」では、魅力のある人物を呼ぶことやイベントを開催することで石巻にITという新たな風土、新しい魅力をつくり出だそうとしている。また、東北石巻の場所性も逆手に利用している。「Hackathon」の開催においては、東京での開催となるとまた次回の参加でいいかと考える人が、「石巻開催」と聞くと今行かなければと思う人も多いのではないかと考えた。ITの分野の中でもデザイン系の分野は主流であるが、開発系の分野はあまり主流となっていないため、開発系のイベントを開催する「イトナブ」は注目を集めることが出来ている。ITの強みを生かし、場所性は関係なく大きなネットワークにより石巻に魅力を集め発信することで次に繋がっているといえる。

■ 地域課題の解決－ITによる新産業の創出－

ITは、アイデア1つで大きな産業を形成することができる可能性を秘めており、また、1人の尖った開発者を地域で育てることができれば、新たな産業として地域に根付く可能性も秘めている。ITを通じ世界を見ることの出来る環境を作ることが子ども達に与える影響は大きいと、ITと一次産業による新たな産業を生み出す可能性も秘めているといえる。ITを学びたい若者が石巻へ向かうようになると、新たな文化、魅力を石巻という地方都市に根付かせることができると考えられる。

■ 今後の課題

現在の「イトナブ」の課題としては資金不足が挙げられる。子供や若者に興味を持ってもらう入り口としてもより多くの資金の獲得は重要であると考えている。また、行政機関との連携の拡大も課題として挙げられる。

事 例

3-1-18

柚原町自治会・ささゆり会

地域生活環境の維持に向けた、
自治会を核とした地域による郵便局・店舗・交流施設の運営

柚原町自治会・ささゆり会がある、柚原（ゆのはら）町は、松阪市街⁵¹から車で約30分の山里にあり、2014年4月現在、47世帯、82人の集落である。

1988年に、過疎化によって路線バスが廃止されようとする中、市街地からバスで来てもらうことでバスの利用率を上げ、何とかバスを存続させようと、地元婦人会がとれたての野菜を朝販売する「早起き市」を開いたのがきっかけで、本格的に地域活性化への取組が始まった。その後、地区の婦人らが集まり「ささゆり会」を結成し、特産品の開発や市内の店舗への農産物の販売などの活動を開始した。

1997年には、簡易宿泊施設の運営を担う組織であった「うきさとむら運営協議会」が、国と県の補助金と自己資金20万円/人で小屋風の建物「食事処 うきさとむら」を開設し、現在は4名で運営している。毎週火曜日の定休日以外、うどんや焼き肉、唐揚げなどの食事が提供されており、特にモロヘイヤが練りこまれた「細雪うどん」は人気がある。調理場では加工品も製造し、店頭やスーパー等で販売している。

2003年にはJA店舗が撤退した。さらに2007年4月に松阪市受託による郵便局が閉鎖されることになったため、地元の自治会（柚原町自治会）が「JAもないため、金融難民を救おう」という思いを持ち、簡易郵便局を受託することを検討して準備を始め、閉鎖した翌月に郵便局の運営を開始した。郵便局開設に必要な資金については、入会地の売却によって得た資金で準備し、郵便局の運営に法律上必要な2名の人材については、元郵便局職員であった現自治会長がボランティアで局長になり、もう一名は1ターン者に研修を受けて職員になってもらうことで確保した。

51 三重県松阪市（人口：168,146人（平成22年国勢調査）、面積623.64km²）は、三重県の中央部に位置し、2005年に嬉野町・三雲町・飯南町・飯高町と合併したことで、伊勢湾から奈良県境にわたる多様な地域から構成されている。

さらに、買い物難民も救うべく、同年7月には住民が1万円ずつ出し合って郵便局に隣接する旧JA店舗の建物で「コミュニティうきさと みんなの店」の運営にも着手した。地域住民が必要とする食料品・衣料品とともに、農機具や農作物の種などの農業用用品も多く取り揃えとともに、観光客も立ち寄ることから、地区のマップや見どころの解説資料も数多く掲示した。また、レジ前には机といすが置かれ、冬には薪ストーブも活躍し、客同士、客と店員のコミュニケーションの場としても重要な役割を果たしている。

このように現在、柚原町の中心部には、住民の日常的な拠点としての「松阪柚原簡易郵便局」と「コミュニティうきさと みんなの店」、町外からの住民との交流拠点としての「お休み処 うきさとむら」が集積し、バス停も設置されていることから“小さな拠点”が形成されている。



お休み処 うきさとむら



コミュニティうきさと みんなの店

【事例からの示唆】

■ 成功要因

一般的に自治会は定例的な事業や行事を展開し、合意形成が難しい新たな取組には着手しづらいが、本自治会では「金融難民を救おう」という思いの下で、会長ら役員が率先して地域課題の解決を目指して行動に移したこと、及び、従来から女性陣が中心となって各種活動を展開して地域を守ってきたという経験が成功要因の一つとして挙げられる。

また、人口減少・高齢化により食事処やイベントの担い手不足が発生しているが、地区の根強いファンを獲得することでカバーしている。当初より、バスの存続に向けた利用率向上のために都市住民を活用しようとの発想があり、交流を重視した取組を展開してきた。単に朝市を開いてもわざわざ来てくれる人が少ないことから、交流の大切さに気づき、朝がゆを無料で配るとともに、会話を交わすことでファンが定着し始めた。ファンが250人ほどに増えるに連れて「仲間と一緒に村おこしをしよう」との考えが広まり、そのうち70名は環境ボランティアサークルとなって草刈りなどの手伝いをしてくれるようになった。市役所職員の協力も加わって、毎年、七草がゆまつりや夏祭りを実施しており、そのまつりに訪れた人がスタッフになった例もあり、地区の活性化の新たな担い手としてファンとなる都市住民も増加している。

■ 地域課題の解決—自治会による地域コミュニティの維持—

人口減少・高齢化によって小学校が廃校となり、店舗や郵便局も閉鎖されようとする中で、自治会自らが経営を担うことで、地域住民の生活水準、ひいては住民の居住と地域そのものを維持している⁵²。その際、単に地域住民の生活を地域住民の力だけで守るのではなく、地域資源を活かして外部との交流を通して、雇用と担い手となる都市住民を確保し、楽しみつつ展開していることが特徴的である。

複数の組織で施設運営や各種イベントの実施などが行われているが、十分に連携して運営経費を削減するとともに、取組の相乗効果を得ていくことが重要である。また、市や企業との連携も重要である。松阪市の地域担当の職員をうまく活用するとともに、ふるさと納税を住民協議会単位でPRして、その寄附分を地域に配分するという市独自の制度を活用した寄付金で各種活動資金も確保している。

さらには、連携・複合・多様な収入源と人材の確保も重要といえる。例えば、「お休み処 うきさとむら」は交流拠点となっているとともに、住民が気軽に食事ができ、仕出し弁当も作れることから、これらの連携によって地区で必要な生活サービスが確保されるとともに、地域住民の雇用と地区外の人材を確保している。

⁵² 自治会は、地方自治法第260条の2第1項の市区町村長の認可を受けることで、不動産の所有等の権利に限定した法人格を有することができる。

■ 今後の課題

地区では人口減少と高齢化が進んでおり、活動にあたってはイベントを企画運営できる人材が必要であるといえる。リーダー的存在者が亡くなり、自治会の役員らも高齢であるが、育成した住民や深くつながる都市住民らの協力もあり、各施設の運営、生活サービスの提供は、地域の自主的な取組で維持されていくと見込まれる。ただし、人口減少により店舗の売上等は減少傾向にあり、この点の克服が今後の課題であるといえる。

また、高齢者同士で古民家を改修して共同生活をしたいとの住民が現れているが、消防法などの規制により実現が難しいという課題もある。さらに、移住したいとの都市住民がいても、上水道が整備されていない上、トイレがくみ取り式であることが相当な障壁となっていることから、それら克服が今後の活動における課題であるといえる。

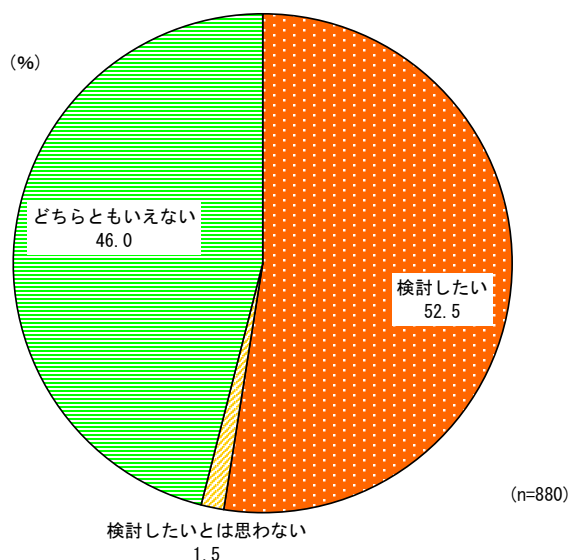
ここまで見てきたように、地域では中小企業・小規模事業者のみならず、事業型NPO法人や地域住民、一般社団法人など、実に多様な主体が、多くの地域住民から地域課題の解決の担い手であると認識されている市町村の取組を補うかのように、地域課題の解決への取組を行っている。

最後に、市町村が実施している行政サービスについて、効率性を高める観点から、これら地域課題解決の新たな担い手を含む民間事業者が、その

一部の業務を代行するという考え方に対する市町村の認識について、**第3-1-39図**から見ていく。

これを見ると、約半数の市町村が、民間事業者による行政サービスの一部代行については検討したいと考えており、「検討したいとは思わない」と回答した市町村は1.5%にとどまることから、多くの市町村が地域の現状を認識し、地域の民間事業者と一丸となって地域課題を解決していきたいとの考えを持っているものと考えられる。

第3-1-39図 行政サービスの民間事業者による一部代行の検討



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」（2014年12月、ランドブレイン㈱）

(注) 市区町村に対して、実施している行政サービスについて、(効率性を高めるなどの観点から) 民間事業者等がその一部を代行するという考え方について尋ねたもの。

コラム

3-1-6

ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）

ソーシャル・インパクト・ボンド（以下、「SIB」という。）とは、社会的コストの削減が期待できる優れた非営利事業等を民間投資によって実施し、成果に連動する形で政府の保証が付帯する官民連携の社会投資モデルである。対象事業としては、元受刑者の社会復帰、児童養護施設、養子縁組、若年犯罪の再犯防止等が挙げられる。主な投資家は、篤志家、助成団体、投資銀行のCSR部門等である。

SIBは公的予算が逼迫し公的経費削減と業務見直しを行うため、政府の直接的な事業実施から民間への転換が必要とされたこと、また、民間投資家からの「社会的投資」に対する関心の増大等を背景に2010年に英国で開始された取組で、現在では、世界で20件以上の導入実績がある。

SIBの導入により、行政はコストを削減することができ、投資家（実施団体）は成果ベースで政府から資金が支払われるため、確実に成果を出せるような工夫を行う必要があり、あらかじめ資金補助が決まっている事業よりも良い成果を期待できる。

英国でのSIBの第1号案件となったピーターボロ刑務所では、17の財団・篤志家から約8億円の資金を調達し、10%以上の再犯率低下を目指して受刑者の社会復帰プログラムを5年間に渡り実施した。再犯率の低下による司法コスト、収監コスト等の低減による便益は、IRRで13%のリターンとなり、更には、2010年のプログラム開始後3年が経過した2013年の中間評価では、全国平均に対して20%近い再犯率の低下が見られるなど、大きな成果をあげている。

以上、本項では地域の中小企業・小規模事業者、NPO法人といった多様な主体による地域課題の解決が、地域に住む人々の生活環境の向上につながるこのみならず、地域における新しい雇用や付加価値の創出にもつながることを示してきた。これらの地域課題を解決する取組は、地域が抱える課題を何とかして解決したいという事業者の強い思いから始まることが多く、地域資源を活用した取組や地域住民との顔の見える信頼関係に基づく地域密着の取組が行われていることが分

かった。

今後、地方、とりわけ中山間地域においては、人口減少や少子高齢化といった地域課題がますます多様化・深刻化していくことが考えられる。地域の中小企業・小規模事業者や、事業性の高い事業を行うNPO法人等が、地域課題を解決する取組を持続的に行っていくためにも、それらの主体に対する多方面の支援策の検討が必要となることを提言して、本項の結びとしたい。